



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AFERIÇÃO DA
PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA**

ANA SOFIA BORGES DA SILVA

OUTUBRO 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AFERIÇÃO DA
PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA**

ANA SOFIA BORGES DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR NUNO JOSÉ MARTINS S. R. PENA

OUTUBRO 2019

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Pena pela sua disponibilidade e orientação ao longo de todo o trabalho.

Aos meus pais pelo incentivo que recebi ao longo deste tempo.

Por fim, agradeço aos meus colegas pela constante disponibilidade demonstrada, que contribuiu para o desenvolvimento desta dissertação.

Para que ninguém fique esquecido, deixo o meu agradecimento a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desta dissertação.

Resumo

A crescente necessidade das organizações se tornarem competitivas de forma sustentável implica o aperfeiçoamento dos parâmetros de gestão com o objetivo da melhoria contínua do seu desempenho. Para isso é essencial a participação e o envolvimento das pessoas uma vez que são elas que garantem o nível de flexibilidade, a velocidade e o nível de adaptação da organização à mudança e que respondem pelo grau de aprendizagem e inovação da organização. Experiências de diversas organizações demonstradas na literatura revelam que o sucesso destas mudanças depende, em grande parte, da Prontidão para a sua implementação. A literatura refere que cerca de 70% dos programas de mudança falham e que isso se deve, maioritariamente, à falta de capacidade das organizações para gerir a mudança.

Aferir os níveis de Prontidão dos colaboradores para a mudança torna-se, desta forma, determinante para o sucesso da implementação, caso contrário os esforços da organização serão em vão. Consequentemente é essencial identificar as variáveis que influenciam a aceitação e cooperação dos colaboradores nos processos de transformação.

O principal motivo desta dissertação é obter uma visão mais profunda do conceito de Prontidão para a mudança e estudar os fatores que a afetam em contexto organizacional. De modo a alcançar este objetivo o estudo inicia-se com uma revisão da literatura sobre mudança organizacional e dos fatores que têm efeito na Prontidão para a mudança organizacional de forma a propor um instrumento de aferição dos níveis de Prontidão que possa ser utilizado pelas empresas antes de iniciar qualquer processo de mudança.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Gestão da Mudança; Prontidão para a Mudança.

Abstract

The need for organizations to become more competitive and innovative implies a significant improvement in parameters that affect the efficiency of performance management. In order to achieve this, the involvement of the employees is essential, given that it's them that guarantee the flexibility, the speed and the adaptation level of the organization to change and that answer for the organization's learning and innovation level. Experiences of various organizations, mentioned in the literature, show that the success of these changes depends on the readiness for change implementation. The literature about change management demonstrates that about 70% of change efforts fail due to the lack of capacity of managing change.

Assessing the level of readiness for change becomes a key factor for successful implementation of change, otherwise all the organization's efforts will be wasted. Consequently, it is essential to identify the different variables that influence the acceptance and cooperation of coworkers in the transformation process.

The main purpose of this dissertation is to achieve a more profound insight on the concept of readiness for change and to study the factors that affect it in the organizational context. In order to reach this goal, this study begins with a review of the literature about organizational change and the factors that affect it, in order to propose a tool to gauge the readiness for change that might be used by organizations before beginning the process of change.

Key Words: Organizational Change, Management Change, Readiness for Change

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Prontidão para a Mudança	4
2.2 Prontidão para a Mudança: Individual e Organizacional	5
2.3 Elementos chave da Prontidão	7
2.3.1 <i>Discrepancy</i>	9
2.3.2 <i>Efficacy</i>	9
2.3.3 <i>Appropriateness</i>	10
2.3.4 <i>Management Support</i>	11
2.3.5 <i>Personally Beneficial</i>	11
2.4 Variáveis de Processo	12
2.4.1 Comunicação	12
2.4.2 Participação	13
2.4.3 Apoio das chefias	14
2.4.4 Atitude da Direção em relação à mudança	15
2.5 Variáveis de Contexto ou Clima	15
2.5.1 Confiança na liderança	15
2.5.2 Coesão entre os membros de equipa	16
2.6 Compromisso com a mudança	16
3. Metodologia	19
3.1 Dimensões	22
3.1.1 Prontidão para a mudança	23
3.1.2 Variáveis de Processo	24
3.1.3 Variáveis de Contexto	25
3.1.4 <i>Commitment to change</i>	26
3.1.5 Variáveis de controlo	27
4. Contributos, Limitações e Investigação Futura	27
4.1 Contributos	27
4.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	29
Referências	32
Anexos	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Prontidão para a mudança.	41
Tabela 2.1 - Instrumentos utilizados.....	41
Tabela 2.2 - Instrumentos utilizados (compromisso para a mudança)	42
Tabela 3 - Escalas dos Modelos Originais.....	43
Tabela 4 - Proposta de instrumento	46
Tabela 5 - Critérios para o desenvolvimento e escrita de perguntas/itens.....	49
Tabela 6 - Estatísticas descritivas do pré-teste	50

Índice de Figuras

Figura 1: Proposta do modelo das variáveis que influenciam a Prontidão para a Mudança.	18
--	----

1. Introdução

Vivemos atualmente num ambiente económico cada vez mais global, onde a mudança se tem tornado norma para as organizações manterem o sucesso. A competitividade entre organizações, a globalização das economias, as privatizações, as fusões corporativas, as aquisições ou os desenvolvimentos tecnológicos têm causado mudanças significativas no paradigma organizacional. A necessidade de mudar pode surgir tanto de eventos externos como internos (Chiavenato, 2003). Mudanças na estrutura organizacional, processos organizacionais ineficientes, falta de cooperação, alteração na liderança ou problemas de coordenação são exemplos claros de necessidades de mudanças intraorganizacionais. Os líderes organizacionais são confrontados com desafios constantes para se adaptarem e alterarem os conhecimentos tradicionais e os sistemas e processos de gestão estáticos (Kirkbridge, 1998).

Balogun (2006), Balogun e Hailey (2004), Burke (2011) e Cinite *et al.*, (2009) argumentam que 70% dos programas de mudança falham devido à falta de visão e estratégia, de compromisso da gestão de topo, de recursos, de capacidades para gerir a mudança, de comunicação e confiança ou à resistência à mudança. Os investigadores têm argumentado que o insucesso de muitas mudanças organizacionais se deve à Gestão da Mudança subestimar o papel crítico dos colaboradores no processo de mudança (Armenakis *et al.*, 1993; George e Jones, 2001; Lau e Woodman, 1995).

Assim, o primeiro passo para compreender os modelos e teorias da mudança organizacional é perceber a mudança no nível individual (Vakola, 2013). Armenakis *et al.* (1993) argumentam que a Prontidão define os comportamentos dos indivíduos na resistência ou no apoio aos esforços da mudança.

A presente dissertação pretende ser um estudo dos fatores que afetam a Prontidão para a mudança, procurando diferenciar-se dos estudos anteriores por agregar várias dimensões em simultâneo.

A literatura sobre Gestão da Mudança é muito vasta e rica em perspetivas. Assim, e para contrariar a eventual tendência de pesquisar sobre um conjunto de temáticas de forma muito genérica e superficial, e de não deter um aspeto concreto e diferenciador que delimitasse a investigação, foi identificada a necessidade de segmentar a pesquisa sobre Gestão da Mudança e confiná-la a um fenómeno mais particular: a Prontidão para a mudança. A Prontidão refere-se a mecanismos, processos e políticas existentes, que tanto

podem estimular como desincentivar a mudança, dos quais se destacam a estrutura organizacional, a cultura, o clima ou o compromisso de liderança (Vakola, 2013). A investigação neste âmbito reúne um forte consenso acerca (a) do nível de compreensão dos processos que levam ao seu sucesso (b) do papel das circunstâncias internas sob as quais a mudança ocorre – clima de mudança; (c) do processo de como enfrentar a mudança; e (d) do compromisso para a mudança (Armenakis *et al.*, 1999; Kotter, 1995; Mento *et al.*, 2002; Sashkin e Burke, 1987). É com base nestas conclusões retiradas da literatura que é efetuado o estudo apresentado nesta dissertação.

O sucesso da mudança está dependente da receptividade da organização à mudança (Armenakis *et al.*, 1993): quando esta é elevada, os colaboradores estão mais propensos a aceitar a mudança e apresentam maior persistência e esforço face aos desafios durante a sua implementação (Weiner, 2009). Em suma, quando a mudança é planeada e implementada, as reações dos colaboradores podem ser positivas - colaboradores mostram-se comprometidos e receptivos à mudança - ou negativas - colaboradores mostram resistência e *stress* (Armenakis e Bedeian, 1999).

A investigação sugere que comprovada a necessidade de mudança, a capacidade para cumpri-la com sucesso e a oportunidade para participar no processo contribuem para a Prontidão da organização (Armenakis *et al.*, 1993). Os colaboradores que confiam nas suas capacidades estarão mais propensos a contribuir para a reorganização da organização (Armenakis *et al.*, 1993; Bandura, 1982).

Os objetivos desta dissertação são: (i) estudar os fatores que contribuem para a Prontidão para a mudança; (ii) investigar os fatores de processo e contexto que afetam a Prontidão para a mudança organizacional; (iii) analisar os fatores de compromisso que afetam a Prontidão para a mudança organizacional; (iv) apresentar, sob a forma de proposta de aferição, um modelo que reúna todos os fatores considerados relevantes nas fases anteriores; (v) fornecer recomendações adequadas sobre como a Prontidão dos indivíduos para a mudança pode ser melhorada se nos focarmos nos vários fatores. Para serem atingidos os objetivos propostos foram identificados os temas de estudo, que são a base orientadora desta investigação: (i) estudar a influência das características das organizações e dos indivíduos nos processos de mudança, à luz da literatura sobre Prontidão para a Mudança; (ii) reunir os antecedentes chave da Prontidão para a mudança apresentados na diversa literatura sobre Prontidão; (iii) propor um instrumento que reúna

os fatores estudados; (iv) apresentar contributos adequados sobre os vários fatores que afetam a Prontidão dos indivíduos para a mudança.

2. Revisão de Literatura

“Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno da Mudança” (Fernandes, 2005). A mudança organizacional está cada vez mais presente no nosso dia-a-dia: “mudança nos processos de gestão, nos procedimentos e organização do trabalho, nas estruturas, na relação com o mercado, nas atitudes e nos valores dos colaboradores e das organizações” (Fernandes, 2005). “Mudança organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.” (Lima e Bressan, 2003)

O conceito de mudança organizacional tem significados diferentes na literatura de especialidade. Marcos Kissil (1998) defende que a mudança é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais, onde é necessário conhecer a razão de mudar e o que se quer mudar. O mesmo autor defende que a mudança organizacional implica a deslocação de uma determinada posição para uma nova posição. É necessário que uma organização conheça a posição em que se encontra e a nova posição para a qual se pretende deslocar. Basil e Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para Herzog (1991) a mudança organizacional compreende alterações essenciais nos padrões de trabalho, no comportamento humano e nas respostas a modificações estratégicas, de tecnologia ou de recursos (Wood, 2000, citado em Gomes, 2009). Qualquer que seja a definição adotada, as organizações estão sempre sujeitas a situações de mudança, tanto no contexto interno (tarefas) como no contexto externo (ambiente geral). Pode, assim, definir-se o processo de mudança organizacional como a alteração de atitudes e valores; modificações nos processos de conhecimento e formação tecnológica; inovação e revitalização de qualquer elemento inerente à organização. Compreender as condições favoráveis para a Prontidão para a mudança pode ser útil para implementar intervenções de Gestão da Mudança eficazes. Quando a Prontidão é o

primeiro passo para a implementação do processo é mais provável que os colaboradores apoiem e, por último, abracem a mudança (Self e Schraeder, 2009).

2.1 Prontidão para a Mudança

As organizações são, hoje em dia, forçadas a investir na inovação como forma estratégica para o crescimento e afirmação no mercado, de maneira a acompanhar a velocidade das mudanças e a troca de informações. Devido a este crescente ambiente dinâmico vêm-se obrigadas a lidar com a necessidade de efetuar mudanças em termos de estratégia, estrutura, processo e cultura da organização. Muitos fatores como a Prontidão contribuem para a eficácia da implementação das mudanças efetuadas pelas organizações (Armenakis *et al.*, 1993). Esta é vista como o conceito de *unfreezing* de Lewin (Vakola, 2013). O conceito de *unfreezing* reflete as crenças, intenções e atitudes dos membros das organizações incluindo em matérias relacionadas com a necessidade de mudança e a capacidade da organização de a implementar com sucesso (Armenakis *et al.*, 1993). Lewin (1947) argumenta que durante a progressão do indivíduo no processo de mudança são experienciadas três fases distintas: *unfreezing*, *moving* e *refreezing*. Ao passarem por estas fases, nos processos de mudança, as organizações terão que ter a perceção da necessidade de mudança e dos mecanismos de fixação que irão suportar o processo na fase da adoção e implementação da mesma.

Neste âmbito Van Maanen e Schein (1979) defendem que a razão pela qual muitas tentativas de mudança fracassam se devem a um ineficaz processo de *unfreezing* antes da tentativa de introdução da mesma. Do mesmo modo, Bernerth (2004) define Prontidão como um estado de espírito durante o processo de mudança que reflete a disposição e recetividade em mudar. “*Before developing positive state of mind towards organizational change, employee needs to be able to visualise the current situation of the organization and environment by comparing past and anticipated future perspectives.*” (Shah, 2009). Desta forma, é muito importante para uma organização estar preparada para a mudança antes de tentar implementar ou gerir qualquer tipo de mudança (Kotter, 1996; Armenakis e Harris, 2002). Além disso, níveis de Prontidão insuficientes podem ser a principal razão para o insucesso da mudança e os esforços da organização serão em vão (Armenakis *et al.*, 1993).

A Prontidão é, provavelmente, um dos fatores mais importantes no apoio inicial aos colaboradores para iniciativas de mudança (Armenakis *et al.*, 1993; Armenakis *et al.*,

1999). Esta combina convicções, comportamentos e intenções de mudança dos membros-alvo no que respeita à necessidade e capacidade de implementar a mudança organizacional (Armenakis e Fredenberger, 1997). Assim, o termo Prontidão conota um estado de preparação psicológica e comportamental para agir perante a mudança, pelo que depende da disposição e da capacidade do indivíduo e da organização (Weiner, 2009). Quando a Prontidão organizacional para a mudança é elevada, os investigadores garantem que os membros das organizações investem mais em iniciativas de mudança, despendem mais esforço no processo de mudança e mostram ser mais persistentes em lidar com os obstáculos (Weiner *et al.*, 2008).

Armenakis *et al.* (1993) defendem que a partir do momento em que os colaboradores se mostram preparados para participar/receber a mudança, a organização terá capacidade para uma implementação bem-sucedida de um processo de mudança. Se para Armenakis *et al.* (1993), a Prontidão é o precursor cognitivo para comportamentos de resistência ou apoio a tentativas de mudança, para Rafferty *et al.* (2013) a Prontidão é o fator a partir da qual o indivíduo ou os indivíduos são cognitivamente inclinados a aceitar e adotar um plano particular para alterar o *status quo*.

Através da avaliação da Prontidão os agentes de mudança podem identificar as diferenças existentes entre as suas expectativas e as dos outros membros organizacionais. Daí a avaliação da Prontidão da organização para a mudança ser fundamental e poder servir de estratégia para o desenvolvimento de mudanças organizacionais (Holt *et al.*, 2007). Considerando a Prontidão global da organização é necessário olhar para a Prontidão dos colaboradores não só como indivíduos, mas também como parte da organização. Os pontos seguintes refletem o que a literatura refere no que respeita à Prontidão.

2.2 Prontidão para a Mudança: Individual e Organizacional

A literatura releva a importância da Prontidão individual no contexto de mudança organizacional, apesar de muitos investigadores fazerem a distinguirem o conceito de Prontidão individual da organizacional (Choi e Ruona, 2011). Enquanto Jansen (2000) se refere à capacidade da organização para fazer a mudança e a resposta do indivíduo para a necessidade de mudança, Armenakis *et al.* (1993) consideram as crenças, atitudes e intenções dos membros da organização, bem como a capacidade da organização, para que a mudança seja bem-sucedida. Os mesmos autores explicam que a Prontidão pode

significar as respostas cognitivas e afetivas iniciais aos comportamentos de resistir ou apoiar o esforço de mudança.

A Prontidão reflete as considerações dos colaboradores para a necessidade da mudança organizacional e as suas crenças nos impactos positivos da mudança para os próprios e para a organização (Jones e Andrew, 2005). Por outro lado, a Prontidão é vista como a percepção pessoal da Prontidão da organização para levar a cabo uma grande mudança (Eby *et al.*, 2000). A pesquisa de Holt *et al.* (2007) define a Prontidão como um ponto de vista multidimensional que lida com as crenças dos colaboradores dentro de cinco critérios: a) a confiança de que o indivíduo é capaz de fazer a mudança; b) confiança de que a mudança irá beneficiar o colaborador a nível pessoal; c) reconhecimento de que os líderes da organização apoiam a mudança; d) confiança de que a mudança trará benefícios para a organização a longo-prazo; e e) reconhecimento da necessidade de mudança. Os fatores anteriormente apresentados são definidos como: *self-efficacy*; *personal valence*; *senior leader support*; *organizational valence e discrepancy*, respetivamente (Holt *et al.*, 2007).

A Prontidão organizacional é uma construção a vários níveis, podendo estar mais ou menos presente nos grupos, indivíduos, unidades, departamentos, ou níveis organizacionais e pode ser avaliada e estudada em qualquer um destes níveis de análise (Weiner, 2009).

A definição conceptual de Prontidão organizacional merece, portanto, discussão. Se autores como Weiner (2009) apresentam uma definição de Prontidão baseada apenas em características psicológicas, outros autores como Bloom *et al.* (2000) ou Stablein *et al.* (2003) baseiam-se em termos mais estruturais destacando os recursos financeiros, materiais, humanos e informacionais da organização. Madsen *et al.* (2005) reconhecem que para que os colaboradores se sintam preparados para a mudança é, desde logo, essencial que os gestores da mudança e os líderes das organizações compreendam como se cria e promove a Prontidão.

A fase da Prontidão exige a percepção da necessidade da mudança e mecanismos de segurança, tais como a comunicação ou a cultura, que irão apoiar a adoção da mudança (Vakola, 2013). Assim, os níveis de Prontidão são mais elevados quando os colaboradores se sentem comprometidos com as organizações (Madsen *et al.*, 2005). Para além disso, Kotter e Schlesinger (1979) utilizam estratégias como a comunicação, a participação, o

apoio dos supervisores e a atitude da gestão de topo para lidar com a resistência à mudança. Estas estratégias são vistas como eficazes na redução da resistência à mudança através da criação de Prontidão (Armenakis *et al.*, 1993). A tabela 1 dos anexos mostra sumariamente as definições de Prontidão dada pelos autores de referência.

2.3 Elementos chave da Prontidão

Depois de analisados os conceitos de Prontidão são analisados de seguida os elementos chave que avaliam a preparação dos indivíduos para a mudança. Holt *et al.* (2007) definem o conceito de Prontidão como uma construção multidimensional com quatro dimensões: i) crenças individuais na eficácia de uma mudança específica, ii) *appropriateness* da mudança, iii) apoio da gestão para a mudança e iv) benefícios pessoais provenientes da mudança. Os mesmos autores defendem que este conceito tem ganho reconhecimento entre os investigadores. Considerando que estes elementos afetam, de formas diferentes, os níveis de Prontidão para a mudança, é necessário garantir que nenhum deles é deixado de parte quando a mudança é planeada (Neves, 2009). Caso isso não aconteça a resistência à mudança irá aumentar e os níveis de apoio irão diminuir (Neves, 2009). Assim, um dos maiores desafios da gestão é possibilitar a participação, compromisso e lealdade colaboradores na mudança (Schneider *et al.*, 1996).

Os investigadores têm tentado classificar os elementos que definem a Prontidão dos recetores da mudança (Armenakis e Bedeian, 1999; Holt *et al.*, 2007). Armenakis *et al.* (1993) delinearam um modelo de Prontidão para a mudança baseado na teoria e não estudaram empiricamente as variáveis específicas que podem influenciar a mudança organizacional. Alguns fatores têm sido identificados, mas apenas dois são distinguidos como elementos chave que constituem ou quebram a Prontidão e que, por essas razões, são analisados: (a) clima de mudança e (b) processo de mudança. “*The context and process of organizational change have both been identified as major contributors of employees’ readiness for change.*” (Holt *et al.*, 2007).

A partir da literatura sobre o clima organizacional Eby *et al.* (2000) sugerem que as percepções acerca da Prontidão da organização para a mudança não são necessariamente partilhadas pelos indivíduos dentro da mesma unidade de trabalho ou organização. Assim, mesmo dentro do mesmo contexto organizacional os colaboradores podem ter perspetivas muito diferentes acerca do mesmo objetivo (Spreitzer, 1996) e por isso o clima organizacional irá influenciar a mudança. Por outro lado, os colaboradores são o cerne do

processo de mudança, uma vez que criam expectativas do que está a acontecer à sua volta e de como a organização está preparada para receber um processo de mudança (Eby *et al.*, 2000). Jones *et al.* (2005), Zammuto e O'Connor (1992) destacam que climas organizacionais com estruturas flexíveis levam a atitudes positivas em reação à mudança. Por último, Tierney (1999) observou que dimensões como confiança, participação e apoio são pré-condições para um ambiente favorável à mudança, pelo que são objeto de estudo de seguida. Os elementos que representam esta dimensão interpessoal residem no nível de contexto ou clima de mudança (e.g., confiança na gestão) e no nível de processo de mudança (e.g., envolvimento na tomada de decisão). Tierney (1999) define clima de mudança como as perceções dos indivíduos que são expectáveis e apoiadas perante iniciativas de mudança organizacional. A parte do processo de mudança tem um carácter mais transitório e refere-se à abordagem de como é enfrentar um projeto de mudança específico (Tierney, 1999). O contexto e o processo de mudança organizacional têm sido identificados como os principais contributos para a Prontidão dos colaboradores para a mudança (Holt *et al.*, 2007) e são, por isso objeto, de estudo na presente dissertação. No que respeita ao nível da Prontidão para a mudança são sugeridos cinco elementos chave para encorajar a Prontidão (Armenakis *et al.*, 1999a; 1999b; Armenakis e Harris, 2002; Armenakis *et al.*, 2007): *discrepancy*, *efficacy*, *appropriateness*, *principal support* e *personal valence* (discrepância, eficácia, *appropriateness*, apoio das chefias e benefícios pessoais), que são explicados nos capítulos 2.3.1 a 2.3.5. Holt *et al.* (2007) sugeriram que a *discrepancy* já está considerada quando se avalia a *appropriateness*. Isto explica-se pelo facto desta escala (*appropriateness*) conter itens que avaliam em que medida os membros da organização sentem que a mudança é necessária para os próprios (i.e., *discrepancy*) e itens que avaliam em que medida os membros sentem que a mudança é necessária para a organização (i.e., *organizational valence*). Os resultados dos testes de conteúdo efetuados pelos mesmos autores sugerem que os participantes tiveram problemas em distinguir a *discrepancy* da *organizational valence*, considerando ambas as variáveis numa só, reclassificada como *appropriateness*.

Já a qualidade de comunicação da mudança, a participação, a atitude da direção para a mudança organizacional e o apoio dos supervisores permitem avaliar como é enfrentar a mudança (variáveis de processo). O contexto interno de mudança (clima de mudança) envolve, por sua vez, confiança na liderança e coesão entre os colegas de equipa

(Bouckenooghe *et al.*, 2009). Os mesmos autores apresentaram uma estrutura em que explora a perspectiva das relações humanas da qual fazem parte os fatores de processo e clima como antecedentes da Prontidão.

Por outro lado, Armenakis e Bedeian (1999) defendem que quando se planeia e implementa uma mudança organizacional as reações dos colaboradores podem ser positivas, revelando-se comprometimento com a organização e receptividade à mudança, ou podem ser negativas, revelando-se resistência à mudança. Os elementos mencionados são estudados de seguida.

2.3.1 *Discrepancy*

A *discrepancy* requer que todos os indivíduos estejam preparados para a mudança e por dentro das fragilidades do sistema atual e da necessidade de o corrigir (Armenakis e Harris, 2002). Alguns fatores deste elemento têm em conta os benefícios da mudança para a organização e para os colaboradores (Holt *et al.*, 2007). Para além disso, os fatores presentes nesta dimensão são os esforços tidos pelos líderes organizacionais para explicar os detalhes para a necessidade de mudar (Bernerth, 2004). Bernerth (2004) argumenta que se os colaboradores não perceberem que existem problemas com o atual sistema não vão interiorizar a mudança, não estão dispostos a comprometerem-se para fazer a mudança funcionar. Bernerth (2004) refere que os líderes devem mostrar convictamente que a mudança é a resposta certa para as lacunas encontradas pela discrepância.

2.3.2 *Efficacy*

A eficácia é definida por Armenakis e Harris (2002) como “*having confidence to be successful, which could make somebody try the change*”; é a crença na capacidade de realizar a mudança proposta (Holt *et al.*, 2007; Neves, 2009); é a capacidade de lidar com a mudança (Neves, 2009). Esta refere-se às capacidades para executar quaisquer tarefas e atividades de acordo com a implementação da perspectiva de mudança (Holt *et al.*, 2007). Para Bernerth (2004) a *self-efficacy* é a decisão de utilizar as capacidades para desempenhar determinada tarefa; é a crença de que “*we could do this*”. Qualquer agente de mudança deve assegurar-se que os indivíduos têm a capacidade de fazer as mudanças com sucesso (Bernerth, 2004). Se os colaboradores não têm confiança suficiente para fazer o que é pedido pelos gestores, os agentes de mudança devem formular objetivos realísticos e estratégias de comunicação para aumentar a oportunidade dos colaboradores para o sucesso (Bernerth, 2004). Cunningham *et al.* (2002) defendem que colaboradores

com maior auto-eficácia revelam uma maior Prontidão para a mudança e contribuem mais quando a mesma surge. Este é um dos elementos chave dos componentes cognitivos da Prontidão para a mudança, definido como a capacidade para gerir a mudança com sucesso, que exerce um efeito mediador na Prontidão de um indivíduo para a mudança (Prochaska *et al.*, 1997) e também de uma organização (Armenakis *et al.*, 1993; Pond *et al.*, 1984).

Porras (1987) argumenta que as pessoas e os seus comportamentos são elementos chave para compreender as organizações e como estas podem ser alvo de mudança. Os comportamentos individuais são os elementos determinantes nos resultados das organizações – performance organizacional e o desenvolvimento individual.

A eficácia refere-se assim aos sentimentos dos membros organizacionais no que respeita à confiança nas suas capacidades para lidar eficazmente com a mudança (Bandura, 1986). Este é um domínio progressivo em que os indivíduos acumulam gradualmente competências mais complexas, aumentando os níveis de auto-eficácia, enquanto minimizam os níveis de *stress* por deixarem de desempenhar as tarefas anteriores. Assim, enquanto é criado o estado de Prontidão para a mudança, o sentimento de auto-eficácia dos colaboradores deve ser reforçado de forma a reduzir o nível de discrepância (Armenakis *et al.*, 1993).

2.3.3 Appropriateness

De acordo com alguns autores a *appropriateness*, um dos elementos da Prontidão, pode abranger a experiência individual e a *discrepancy* (Armenakis e Harris, 2002; Holt *et al.*, 2007). A *appropriateness* foca-se em perceber se uma determinada mudança é adequada para a organização e se os indivíduos concordam com ela; destaca os valores da organização e se as mudanças organizacionais estão de acordo com tais valores. Contudo, são muito poucos os trabalhos de investigação que estudam como é que os valores afetam o processo de mudança (Kabanoff *et al.*, 1995), tendo sido reconhecido que a mudança está maioritariamente relacionada com os valores contidos dentro da própria organização (Armenakis e Harris, 2002). Para Armenakis *et al.* (2007) uma mudança específica na organização é necessária para fazer desaparecer a discrepância e assim encontrar a *appropriateness*. Todos os agentes de mudança devem ser capazes de transmitir aos colaboradores que o objetivo da mudança é a resposta adequada (i.e., *appropriate*) para a atual situação (Bernerth, 2004).

2.3.4 Management Support

Os gestores têm um papel de relevo no aumento dos níveis de Prontidão dos colaboradores (Neves, 2009). Fatores como o incentivo das chefias para adotar a mudança, o apoio e o compromisso dos responsáveis nas tomadas de decisão são essenciais para clarificar a ideia de que a organização irá sofrer uma mudança (Holt *et al.*, 2007). Esta dimensão é importante já que não irão existir razões para mudar a menos que existam demonstrações claras de apoio por parte dos líderes organizacionais (Herscovitch e Meyer, 2002).

Bernerth (2004), por sua vez, defende que o fator mais importante na Prontidão é a mensagem de que ninguém ficará à parte da organização; os colaboradores devem relacionar-se bem cognitiva e comportamentalmente com os seus colegas. A mesma autora argumenta que a palavra “mudança” pode deixar os colaboradores preocupados. Quando os gestores e os colaboradores não demonstram disposição para fazer parte dos esforços de mudança, a resistência e a aversão à mudança são maiores (Bernerth, 2004), pelo que faz sentido que os líderes conheçam as respostas dos seus colaboradores para terem a certeza que existe apoio para a mudança prevista.

Se por um lado a mudança necessita de sacrifício dos colaboradores, já que estes se podem sentir desconfortáveis com as novas condições durante o processo de mudança (Bernerth, 2004), por outro não se pode descurar o facto de que os gestores são o ponto principal de socialização da Prontidão aos colaboradores (Neves, 2009).

2.3.5 Personally Beneficial

Os *personally beneficial* significa que a mudança pode fornecer muitos benefícios aos membros da organização (Holt *et al.*, 2007). Assume-se assim que os colaboradores irão adotar inteiramente a mudança quando percebem os benefícios que podem retirar da mesma (Armenakis e Harris, 2002). Esta dimensão destaca os resultados positivos e negativos da mudança e os benefícios intrínsecos e extrínsecos da mesma; pode ser operacionalizada através do compromisso afetivo dos colaboradores para a mudança, que têm por base os benefícios que os colaboradores acreditam que irão resultar da mudança (Herscovitch e Meyer, 2002).

Armenakis *et. al.*, (1999b) sugerem que os agentes de mudança necessitam de clarificar os benefícios intrínsecos e extrínsecos da mudança, em que as valências individuais podem reforçar o estímulo para a mudança. Quando os colaboradores acreditam na

necessidade de mudança da sua organização, também acreditam que são capazes de a levar a cabo (Bernerth, 2004).

Armenakis *et al.*, (2007) consideram que os benefícios pessoais são o alerta para os agentes de mudança de que as necessidades pessoais têm que ser consideradas no processo de mudança. Bernerth (2004) define esta dimensão como o processo através do qual os colaboradores irão valorizar e perceber a importância da mudança nas suas vidas. Ambas as investigações defendem que se o compromisso é arriscado, os colaboradores não se irão esforçar para mudar mas se, pelo contrário, a mudança for promissora, os colaboradores estão dispostos a aceitá-la e demonstram-se favoráveis em relação à mesma.

2.4 Variáveis de Processo

Desde o início do esforço de mudança que uma comunicação eficaz, o envolvimento das pessoas, o apoio dos supervisores e a atitude da gestão de topo são essenciais (Kotter e Schlesinger, 1979). O processo através do qual a mudança é introduzida é determinante para aceitar ou rejeitar a mudança. Os objetivos do esforço de comunicação devem: aumentar a compreensão da organização e o compromisso para a mudança; reduzir a confusão e resistência e preparar os colaboradores, tanto para os efeitos positivos como negativos da mudança (Mento *et al.*, 2002). Para Lewis (1999) “*The general importance of communication during planned change has already been empirically demonstrated and generally agreed among practitioners*”. Esta ferramenta é utilizada para anunciar, explicar ou preparar os colaboradores para a mudança e, especialmente, preparar os efeitos positivos e negativos da mudança organizacional (Monge e Contractor, 2003). Na literatura sobre Prontidão, vários métodos de comunicação durante a mudança e outros aspetos relevantes são mencionados. As questões comuns de quem, o quê, onde, quando e como são um bom ponto de partida para desenvolver uma estratégia de comunicação.

2.4.1 Comunicação

Miller *et al.* (2006) referem que os colaboradores que sentem que receberam informação de qualidade sobre mudanças iminentes na organização apresentam maior probabilidade de revelar elevados níveis de Prontidão. Do mesmo modo, Wanberg e Banas (2000) argumentam que medidas de implementação prévias de algumas variáveis específicas de mudança, que incluem disponibilização de informação e participação ativa, preveem

maiores níveis de Prontidão e cooperação no processo. Reforçando esta ideia é importante notar que algumas estratégias de Gestão da Mudança são importantes na criação de Prontidão, como são os exemplos dos níveis de comunicação e envolvimento, característicos de uma organização que atrai e desenvolve os seus colaboradores (Jones *et al.*, 2005).

Quando é implementada uma mudança organizacional é importante que exista uma boa estratégia de comunicação uma vez que a incerteza pode ser mais prejudicial que os aspetos práticos da mudança organizacional (Schweiger e Denisi, 1991). Providenciar informação sobre a mudança poderá ajudar a reduzir os níveis de ansiedade e incerteza sobre os resultados esperados (Miller e Monge, 1985). A qualidade dos níveis de comunicação refere-se à forma como a mudança é comunicada; a clareza e frequência determinam se a comunicação é eficaz (Miller *et al.*, 1994). Uma boa comunicação dos passos a seguir na implementação de novos procedimentos diminuirá os receios dos colaboradores, transmitindo uma mensagem que fomenta a *self-efficacy* dos colaboradores para que estes sejam capazes de desempenhar as suas funções depois de implementada a mudança, educando-os acerca da mesma (Daly, 1995; Mayer *et al.*, 1995). Walinga (2008) defende que fornecer aos indivíduos o ponto de vista acerca da mudança e ajudá-los a encontrar benefícios pessoais dentro da mudança cria confiança na mesma. O significado da comunicação depende da natureza através da qual esta é recebida, onde qualquer informação tem mais qualidade quando chega aos colaboradores da melhor forma (Miller *et al.*, 1994). Apesar das investigações destacarem o valor da comunicação no planeamento e implementação da mudança, esta apenas ajudará quando a informação da mudança é transmitida de forma apropriada. Para concluir, a qualidade da comunicação irá contribuir para justificar as razões pelas quais a mudança é necessária, reduzirá a incerteza relacionada com a mesma e desempenha um papel fundamental em definir a Prontidão dos colaboradores para a mudança.

2.4.2 Participação

A participação é definida por Lines (2004) e Miller e Monge (1986) como o nível de informação e envolvimento dos membros organizacionais sobre as decisões que os afetam diretamente, incluindo as decisões sobre a mudança organizacional. A participação dos colaboradores na mudança ajudará os gestores a obterem informação relacionada com as perspetivas dos colaboradores e as capacidades dos mesmos para a mudança (Lines,

2004). Desta forma, não só os colaboradores se sentem envolvidos e capazes de ser um *input* positivo, como os condutores da mudança recebem informação valiosa para as tomadas de decisão relacionadas com a mesma (Courpasson *et al.*, 2012; Kotter, 1996; Waddell e Sohal, 1998).

A participação dos colaboradores terá impacto na Prontidão e resistência à mudança, uma vez que os colaboradores que fazem parte do planeamento e implementação têm acesso a informação particular que não está acessível àqueles que não participam nela; assim os primeiros têm mais probabilidade de compreender as razões e os objetivos da mudança (Holt *et al.*, 2007). Armenakis *et al.*, (1993) conceptualizam a participação como o modo através do qual os colaboradores podem reconhecer a mensagem acerca da discrepância organizacional e a eficácia relacionada com a mudança, onde é dada maior confiança à informação obtida pelos próprios.

Holt *et al.* (2007) propuseram um modelo capaz de criar Prontidão, ser um precursor da adoção de determinados comportamentos e inibir a resistência à mudança: quanto maior a participação dos colaboradores na organização, mais satisfeitos estão e mais rapidamente conhecerão os novos objetivos da organização.

A participação faz com que os colaboradores sintam que eles próprios encontraram soluções que podem promover a Prontidão para a mudança (Armenakis *et al.*, 1993; Bouckennooghe *et al.*, 2009). Em suma, os colaboradores que sentem que têm a oportunidade de participar numa mudança planeada tendem a exibir maior envolvimento com a mudança e consequentemente maior apoio à mesma (Jimmieson *et al.*, 2008; Lines, 2004; Marchington *et al.*, 1994; Van Dam *et al.*, 2008).

2.4.3 Apoio das chefias

O apoio dos supervisores é definido como a medida em que os colaboradores apoiam e compreendem as suas chefias diretas (Cummins, 1990; Eisenberger *et al.*, 2002). Tal como os colaboradores formam perceções globais quanto ao seu valor para a organização, desenvolvem igualmente perceções no que respeita ao nível em que os supervisores valorizam os seus contributos e os cuidados que têm para o seu bem-estar (Kottke e Sharafinski, 1988).

Uma vez que os supervisores têm um papel de responsabilidade por chefiar e avaliar o desempenho dos seus subordinados, os colaboradores terão tendência a refletir a orientação favorável ou desfavorável dos respetivos supervisores no apoio à mudança na

organização (Eisenberger *et al.*, 1986) Os colaboradores consideram que os supervisores tidos como mais prestigiados dentro da organização incorporam mais os valores da organização (Eisenberger *et al.*, 2002), o que irá ter consequências nos respectivos subordinados.

2.4.4 Atitude da Direção em relação à mudança

A posição da gestão de topo revela a sua postura no que respeita à mudança, revelando o apoio e a participação ativa da gestão em iniciativas de mudança. Esta é também fundamental na influência do compromisso dos colaboradores com as organizações (Kim e Brymer, 2011). O compromisso e a participação dos gestores de topo têm mostrado influência positiva no sucesso das intervenções de desenvolvimento de recursos humanos e em diferentes programas de gestão (Rodgers, Hunter e Rogers, 1993).

2.5 Variáveis de Contexto ou Clima

Consistente com a ideia de que a personalidade das pessoas influencia a Prontidão, diversa literatura sugere que a situação ou o contexto da mudança também influencia a Prontidão (Holt *et al.*, 2007). Wanberg e Banas (2000) exploraram o contexto da mudança avaliando as percepções dos colaboradores que são afetados por esta. Ao contrário do que acontece com as definições gerais de clima de organizacional, a literatura de mudança falha na evidência de conceitos de clima de mudança. Tierney (1999) definiu clima de mudança como *“employees’ perceptions of which organizational change initiatives in an organization are expected, supported, and rewarded.”* Na presente dissertação o clima de mudança refere-se às percepções dos colaboradores acerca das circunstâncias internas sob a qual a mudança ocorre.

2.5.1 Confiança na liderança

Uma recomendação recorrente feita pelos agentes de Gestão da Mudança passa pela transmissão de confiança e sentimento de que os colaboradores podem contar com os seus responsáveis para fazer o melhor para a organização e para os seus membros (Kotter, 1995). Munduate e Dorado (1998) revelam no seu estudo que os responsáveis que são capazes de inspirar os seus colaboradores e incutir um sentido de confiança serão mais eficazes no combate da resistência à mudança. São várias as investigações que estudam a importância da relação de confiança entre responsável e colaborador como base de iniciativas de mudança organizacional (Gomez e Rosen, 2001; Simons, 1999). Stanley,

Meyer e Topolnytski (2005) encontraram no seu estudo relação entre confiança na gestão e as intenções dos colaboradores em resistir à mudança. Além disso, revelam que existe relação significativa entre a Prontidão e a confiança na liderança. Assim, a gestão fornece um importante exemplo no que respeita aos comportamentos para facilitar a adaptação dos colaboradores durante o processo de mudança (Bandura, 1986). Quando a gestão não age de acordo com o que diz os colaboradores irão perceber a falta de confiança.

2.5.2 Coesão entre os membros de equipa

O estudo de Liden, Wayne e Sparrowe (2000) refere que quando existe partilha de informação, a qualidade da interação entre os membros de equipa será maior. Assim com uma melhor qualidade das relações, os membros da organização irão estar mais aptos para se envolverem em comportamentos que implicam alguns riscos e desvios da rotina. Esta hipótese é confirmada por Eby *et al.* (2000) que revelam que o apoio da organização e a confiança nos colegas estão relacionados com resultados positivos. Por outras palavras, equipas com uma maior entajuda irão ter influência nos comportamentos de mudança dos indivíduos. Adicionalmente, Cunningham *et al.* (2002) estabeleceram que o apoio entre colegas pode desempenhar um papel relevante no esforço dos colaboradores em lidar com o *stress* de uma mudança organizacional. Outros autores defendem que o apoio social dos colegas de trabalho pode ser útil para o esforço de um indivíduo em lidar com uma mudança organizacional que terá, especificamente, impacto nas atividades de trabalho diárias (Shaw *et al.*, 2006).

Assim, a interação entre colegas faz parte de elementos importantes de uma cultura organizacional positiva, o que está correlacionado com o aumento da Prontidão. Desta forma, é expectável que o apoio dos colegas tenha influência na forma como as mudanças são vistas.

2.6 Compromisso com a mudança

O compromisso organizacional tem vindo a assumir um papel de destaque na explicação das consequências de mudança e, por isso, objeto de diversos estudos (Cartwright e Cooper, 1993; Holt *et al.*, 2007; Judge *et al.*, 1999; Oreg, 2006; Schweiger e Denisi, 1991). O conceito de compromisso para a mudança de Herscovitch e Meyer (2002) deriva do conceito de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991) numa condição especial da organização – mudança. Este tem sido considerado um fator influenciador do comportamento individual em contexto organizacional, especialmente na ausência, quer

de fatores de motivação extrínsecos, quer de atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Herscovitch e Meyer, 2002).

Herscovitch e Meyer (2002) desenvolveram uma escala multidimensional, de dezoito itens, para identificar o nível do compromisso organizacional dos colaboradores com a organização da qual fazem parte. Os autores avaliaram o compromisso sob três dimensões - afetivo, de continuidade e normativo. O compromisso afetivo refere-se ao desejo de apoiar uma mudança específica a ser introduzida no ambiente de trabalho ou o desejo para fornecer apoio à mudança baseado na confiança dos benefícios inerentes à mesma (Herscovitch e Meyer, 2002). O compromisso de continuidade refere-se à ideia dos colaboradores de que a resistência à mudança é associada a custos específicos para a organização e para os próprios; estes mantêm-se comprometidos devido aos elevados custos de saírem da mesma (Herscovitch e Meyer, 2002). O compromisso normativo reflete a pressão para que um colaborador permaneça na organização resultante do processo de socialização desta última (Herscovitch e Meyer, 2002).

No que diz respeito às variáveis relacionadas com características pessoais a opinião dos autores diverge quanto ao efeito das mesmas no compromisso afetivo para a mudança. O compromisso para a mudança prevê reações comportamentais à mudança, como cumprimento, cooperação e apoio. Meyer *et al.* (2002) defendem que apesar das variáveis de conteúdo e das experiências de trabalho, tais como a *change appropriateness* terem, à partida, um impacto mais forte no compromisso, particularmente no compromisso afetivo, do que as características pessoais, estas últimas não deverão ser ignoradas. Adicionalmente, Judge *et al.* (1999) argumentam que colaboradores com comportamentos de sucesso (uma medida que inclui a *self-efficacy*) revelam maior compromisso organizacional. Contudo, Meyer *et al.* (2002), apenas encontraram correlação significativa para o efeito positivo da auto-eficácia no compromisso afetivo. Esta dimensão tem sido ligada ao apoio individual dos colaboradores a iniciativas de mudança (Herscovitch e Meyer, 2002), perceções em lidar com processos de mudança (Cunningham, 2006) e trabalhar os resultados (Neves, 2009).

A componente afetiva do compromisso organizacional tem demonstrado uma relação mais forte com variáveis como a rotatividade, absentismo, desempenho ou a resistência à mudança (Iverson, 1996; Meyer *et al.*, 2002; Somers, 1995). Solinger *et al.*, (2008) argumentaram que as dimensões normativas e de continuidade do compromisso

organizacional são diferentes conceitos de compromisso afetivo, onde a dimensão afetiva corresponde à atitude relativa à organização, enquanto as outras duas dimensões refletem atitudes sobre os resultados, como a rotatividade. O compromisso afetivo e normativo estão altamente correlacionados, enquanto o compromisso de continuidade pode ser considerado numa única dimensão, mas é necessária mais pesquisa nessa âmbito (Meyer *et al.*, 2002) e por isso são mantidas as três componentes no estudo.

A este nível Neves (2009) defende que quanto maior o nível de *self-efficacy* dos colaboradores e quanto mais sentirem que a mudança é necessária e benéfica para a organização (*appropriateness*), mais comprometidos afetivamente estarão com a mesma, o que por sua vez levará a alterações a nível comportamental.

Com base na revisão de literatura anteriormente apresentada é elaborada uma proposta de instrumento de avaliação dos níveis de Prontidão.

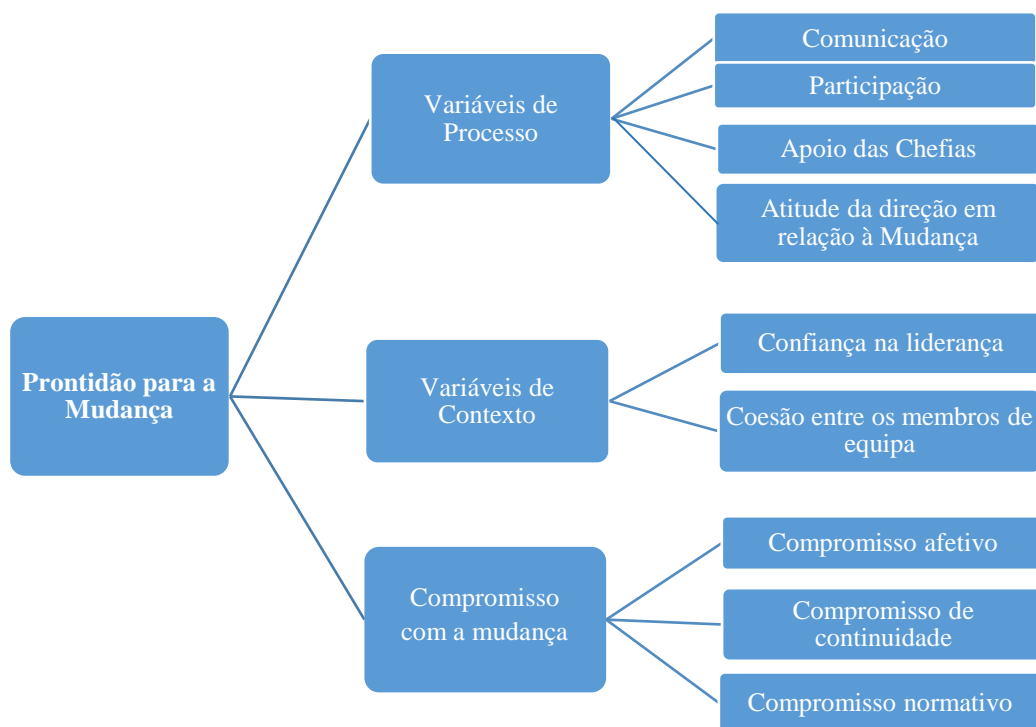


Figura 1: Proposta do modelo das variáveis que influenciam a Prontidão para a Mudança.

3. Metodologia

As relações entre as variáveis presentes neste estudo, nomeadamente a “comunicação”, a “participação”, o “apoio das chefias”, as “atitudes da direção em relação à mudança”, a “confiança na liderança”, a “coesão entre os membros da equipa”, o “compromisso” e a “Prontidão para a mudança” têm vindo a ser objeto de diversos estudos, porém não tendo sido estudadas simultaneamente. Neste seguimento é prioritário avaliar a Prontidão antes de implementar a mudança, pelo que têm sido criados diversos instrumentos para cumprir este objetivo (Cunningham *et al.*, 2002; Jones *et al.*, 2005; Weeks *et al.*, 2004). Desta forma, é necessário investigar os mecanismos de criação e condução da Prontidão; os colaboradores que estão preparados para a mudança compreendem e acreditam na mudança e têm o objetivo de mudar porque essa necessidade lhes foi devidamente comunicada (Madsen *et al.*, 2005).

Este estudo tem como objetivo propor um instrumento que permita estudar as variáveis de contexto, processo e compromisso organizacional com influência nos níveis de Prontidão para a mudança e que possa ser utilizado por investigadores e profissionais da área de recursos humanos. A necessidade de um instrumento válido e preciso garante respostas fidedignas ao questionário (Oppenheim, 2000).

No âmbito desta dissertação consideraram-se apenas as publicações mais recentes que abordassem temas relacionados com o desenvolvimento de instrumentos de aferição de Prontidão para a mudança. As dimensões estudadas foram definidas através da análise de bibliografia, estabelecendo de forma clara os temas a incluir na revisão de literatura. Devido ao número de publicações académicas e de investigação selecionaram-se os artigos em que os títulos e resumos contivessem termos como: “*readiness for change*”, “*attitudes toward change*”, “*resistance to change*”, “*openness of change*”, “*commitment to change*”, “*acceptance to change*”, “*adjustment to change*”.

No próximo ponto são apresentadas as etapas seguidas no processo de construção do instrumento proposto (Haynes *et al.*, 1995; Pittman e Bakas, 2010): i) estabelecimento dos conceitos teóricos, definição dos objetivos do instrumento e a quem se destina, com recurso à revisão de literatura; ii) construção das dimensões, itens e das escalas de resposta, com recurso à literatura e escalas já existentes; iii) seleção e organização dos itens, de acordo com os critérios propostos por Pasquali (2010); iv) pré-teste, a uma amostra de 31 indivíduos e entrevista após preenchimento do instrumento.

i) Conceitos teóricos, objetivos do instrumento e a quem se destina

Para a construção de instrumentos de medida é fundamental que os objetivos sejam estabelecidos e que estes tenham conexão com os conceitos a serem abordados (Snyder *et al.*, 2007). Esta etapa contempla todo o estudo elaborado até este ponto e é bastante importante na medida em que “quanto melhor e mais completa for a especificação do tema, melhor será a garantia de que o instrumento será útil e válido” (Pasquali, 1998). A elaboração da revisão de literatura é assim responsável pela definição do contexto do instrumento e pelo apoio no desenvolvimento das dimensões e dos itens (Pasquali, 1998). A partir do objetivo inicial “quais as variáveis com influência nos níveis de Prontidão?” foram identificados os autores que criaram instrumentos para as avaliar, o que resultou na análise e comparação entre cinco modelos (ver tabelas 2.1 e 2.2 dos anexos). A literatura analisada evidenciou que os itens dos instrumentos utilizados para avaliar a Prontidão estão distribuídos em três grupos de fatores: processo, contexto e compromisso. A estrutura da proposta de instrumento apresentada considera o contexto e os fatores de processo analisados como antecedentes da Prontidão, seguindo a ideia de Bouckenooghe *et al.* (2009). Desta forma são tidas em consideração a (a) qualidade da comunicação, (b) a participação, (c) o apoio das chefias, (d) a atitude da direção em relação à mudança, (e) a confiança na liderança, (f) a coesão entre os membros das equipas e o (g) compromisso, nas dimensões de Prontidão propostas por Holt *et al.* (2007). Sumariamente, estas dimensões abrangem a complexidade da mudança, incluindo o contexto de mudança, o processo de mudança e a reação à mudança (Armenakis e Bedeain, 1999; Pettigrew, 1990).

No que concerne à população-alvo, este instrumento tem como finalidade ser aplicado a colaboradores que experienciem uma mudança organizacional significativa, para que os gestores do processo de mudança saibam antecipadamente a Prontidão dos membros que irão participar nela.

ii) Dimensões, itens e escalas de resposta

Uma vez realizada a revisão bibliográfica o passo seguinte é definir as dimensões do instrumento de forma a que este vá de encontro ao mencionado na literatura (Sireci, 1998). As dimensões de um instrumento e os itens de uma escala devem ser elaborados ou selecionados em função das definições dos conceitos teóricos analisados na fase descrita acima (Pasquali, 1998). Estes podem ser construídos a partir de diversos recursos:

literatura e questionários existentes, relatos da população-alvo, opinião de especialistas, entre outros (Cardoso *et al.*, 2011; Streiner e Norman, 2008). Tendo em consideração os instrumentos já desenvolvidos no âmbito da avaliação da Prontidão para a mudança, optou-se pelo recurso aos instrumentos desenvolvidos por autores de referência (Streiner e Norman, 2008). As dimensões consideradas para a elaboração desta proposta de instrumento são descritas no ponto 3.1 – Dimensões.

O desenvolvimento e escolha de um método para obtenção das respostas é igualmente imprescindível (Streiner e Norman, 2008). No instrumento proposto optou-se pela utilização de uma escala tipo Likert (5 pontos, onde 1 = Discordo totalmente e 5 = concordo totalmente), uma vez que esta permite abordar os aspetos relevantes da Prontidão para a mudança, através das respostas dos inquiridos a uma série de perguntas de opinião (itens). A utilização de vários itens, em vez de uma única pergunta, deverá produzir um índice mais fiável, válido e discriminatório do que um único item (Willits *et al.*, 2016). O inquérito foi preparado com base nas escalas existentes nos estudos prévios, traduzidas de inglês para português. As duas versões das escalas estão incluídas nos anexos, a versão original em inglês (ver tabela 3) e versão portuguesa na forma de questionário (ver tabela 4).

iii) Seleção e organização dos itens e estrutura do instrumento

Nem sempre os itens criados para cada dimensão são relevantes nos instrumentos, pelo que devem ser seguidos alguns critérios de forma a selecionar os itens adequados para cada instrumento (Streiner, 2008). Neste sentido, selecionaram-se os itens e estruturou-se o instrumento seguindo os critérios de desenvolvimento e escrita de perguntas/itens de Pasquali (2010): unicidade, objetividade, simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade, modalidade, tipicidade, credibilidade, de forma a eliminar qualquer item que esteja ambíguo, incompreensível ou contenha termos vagos (Gunther, 2003; Pasquali, 2010; Cardoso *et al.*, 2011). Estes critérios são apresentados na forma de *checklist* na tabela 5 dos anexos que foi tido em consideração na redação de cada item.

Para estruturar e delinear a sequência dos itens do instrumento utilizou-se a técnica proposta por Pasquali (1998): apresentar as questões de forma lógica, do item mais geral para o mais específico; no sentido menos pessoal e menos delicado para o mais pessoal e mais delicado. Este procedimento é relevante porque a estrutura e a sequência do

questionário contribuem significativamente para reduzir o esforço físico e/ou mental dos inquiridos, garantindo o seu interesse até ao final do questionário (Pasquali, 1998).

iv) Pré-teste

O pré-teste tem, nesse sentido, o objetivo de verificar se todos os itens são compreensíveis para todos os membros da população à qual o instrumento se destina (Pasquali, 1998). Esta etapa foi realizada numa amostra de 31 indivíduos em que cada indivíduo completou individualmente o questionário e deu a sua opinião relativamente à compreensão dos itens, das palavras e à facilidade, ou não, no preenchimento das respostas - procedimento sugerido por Pasquali (1998). O pré-teste foi elaborado num universo controlado constituído por colaboradores de uma organização do sector de atividades financeiras que irão ter mudanças significativas nos processos de trabalho. Numa pequena introdução, antes da participação, foi explicado que a mudança pode variar de pessoa para pessoa, assim como a dimensão do impacto da mudança na pessoa. Num primeiro momento, os participantes indicavam explicitamente o processo de mudança em que se baseavam para preencher o inquérito teste; posteriormente respondiam a um grupo de perguntas divididas em quatro grupos: Prontidão, variáveis de processo, variáveis de contexto e compromisso organizacional; no final era solicitado o preenchimento de alguns dados demográficos. Os dados obtidos a partir do pré-teste efetuado encontram-se na tabela 6 dos anexos.

Após a aplicação deste pré-teste são propostas algumas alterações na secção seguinte, de acordo com o *feedback* recebido.

3.1 Dimensões

As dimensões presentes nos vários instrumentos são apresentadas de seguida, partindo da ideia base de que existe forte consenso acerca do papel relevante do clima de mudança (circunstâncias internas sob a qual a mudança ocorre), do processo de mudança (processo de como se lida com a mudança) e do compromisso para com a mudança no nível de Prontidão em compreender os processos que levam a uma implementação bem-sucedida da mudança (Armenakis *et al.*, 1999; Kotter, 1995; Mento *et al.*, 2002; Sashkin e Burke, 1987). As escalas utilizadas nos modelos originais estão indicadas na tabela 4 dos anexos.

3.1.1 Prontidão para a mudança

A Prontidão é avaliada à luz de quatro dimensões utilizando a escala de Holt *et al.*, (2007). Esta escala foi desenvolvida para medir a Prontidão a nível individual e é incluída no modelo proposto. Além de Holt *et al.*, (2007), também Wanberg e Banas (2000) incluem no seu instrumento uma variável relacionada com a eficácia da mudança, denominada “*Change-Related Self-Efficacy*”. Esta dimensão é definida por Wanberg e Banas (2000) como “a capacidade dos indivíduos para lidar com uma mudança numa determinada situação, independentemente das exigências da mudança”. Devido às semelhanças entre as escalas utilizadas nos diferentes modelos sugere-se que a permanência da escala de Holt *et al.*, (2007). No seguimento da ideia anterior, Wanberg e Banas (2000) propõem também uma escala denominada “*personal impact*” constituída por apenas um item. Os autores definem esta variável como “*the net perceived effect that a particular change will have on an individual or his or her working environment*” que está igualmente prevista na escala de Holt *et al.*, (2007).

Holt *et al.*, (2007) identificaram a necessidade de incluir outras dimensões no seu estudo para alcançar níveis de convergência superiores. Neste sentido propuseram a inclusão de variáveis de contexto e personalidade adotadas do modelo de Wanberg e Banas (2000), em que foi reconhecida a existência de relação entre estas últimas e a Prontidão. Com a inclusão de variáveis de contexto e personalidade os autores testariam a capacidade dos fatores de Prontidão em prever a satisfação no trabalho, o compromisso afetivo e os níveis de rotatividade. Estes propõem um *framework* que explora fatores específicos que influenciam a Prontidão e que poderão servir de estratégia para os líderes organizacionais iniciarem e implementarem mudanças eficazes. Os mesmos autores defendem ainda que este instrumento básico de Prontidão pode ser utilizado em conjunto com outros instrumentos que se focam em algum aspeto de mudança, como é o caso do instrumento que avalia o compromisso para a mudança organizacional (cf., Herscovitch e Meyer, 2002). “*If the commitment to change is not acceptable, the reasons may be in the dimensions assessed by this instrument.*” (Holt *et al.*, 2007). Com base nesta ideia e na literatura que estuda a mudança propõe-se a inclusão de variáveis utilizadas em instrumentos de outros autores como Wanberg e Banas (2000), Herscovitch e Meyer (2002) e Bouckennooghe *et al.*, (2009).

Este artigo de Holt *et al.*, (2007) constitui assim o primeiro passo no desenvolvimento desta proposta de avaliação de Prontidão. Seguindo a sugestão dos mesmos autores recorreu-se aos instrumentos de Wanberg e Banas (2000) e de Bouckennooghe *et al.*, (2009) para estudar as variáveis de processo a incluir no instrumento.

3.1.2 Variáveis de Processo

As variáveis de processo refletem a forma como se lida com a mudança, o que permite avaliar as percepções daqueles que estão envolvidos no processo de mudança (i.e., *stakeholders* da mudança). O estudo destas variáveis é importante na medida em que permite identificar possíveis *gaps* entre as expectativas sobre o esforço de mudança dos agentes de mudança, dos gestores organizacionais e dos gestores de recursos humanos. Caso sejam identificados *gaps* será mais fácil planear ações e estratégias para aumentar a Prontidão. A avaliação destas questões pode ser alcançada através da qualidade de comunicação da mudança, da participação, da “*attitude of top management*” e do “*supervisory support*”, como sugerido por Bouckennooghe *et al.*, (2009).

3.1.2.1 Comunicação

A qualidade da comunicação do processo de mudança, em combinação com a participação, cria uma ideia de pertença ou controlo sob o processo de mudança e deverá, por isso, fazer parte de um instrumento de Prontidão. Esta variável está presente tanto no modelo de Bouckennooghe *et al.*, (2009), como no modelo de Wanberg e Banas (2000): os primeiros definem-na como “*quality of change communication*”, e os últimos como “*information*”. Desta forma, propõe-se que a informação sobre o processo de mudança seja avaliada utilizando a escala de Wanberg e Banas (2000) que, por sua vez, foi baseada numa escala de seis itens desenvolvida por Miller *et al.* (1994). Propõe-se a adoção da escala de Wanberg e Banas (2000) uma vez que a de Bouckennooghe *et al.*, (2009) se revelou semelhante à escala da participação, em que os participantes não distinguiam a “*quality of change communication*” da “*participation*”.

3.1.2.2 Participação

No que respeita à análise da participação propõe-se que esta variável seja avaliada através de quatro itens desenvolvidos por Wanberg e Banas (2000), que mensuram em que medida os colaboradores entendem o seu contributo no processo de mudança. A adoção do modelo de Wanberg e Banas (2000) deve-se igualmente ao facto de Bouckennooghe *et*

al., (2009) revelarem que, na sua escala, os inquiridos não faziam a distinção entre a participação no projeto de mudança e a qualidade de comunicação da mudança, sendo esta uma das limitações do seu modelo.

3.1.2.3 Supervisory Support

O instrumento apresentado propõe a inclusão desta variável na medida em que a mesma avalia as reações da equipa e a sua capacidade para lidar com o processo de mudança (Bouckennooghe *et al.*, 2009). Propõe-se que esta dimensão seja avaliada através de cinco itens desenvolvidos por Patterson *et al.*, (2005), uma vez que a escala utilizada por Bouckennooghe *et al.*, (2009) se revelou ambígua no que diz respeito aos itens utilizados. Os autores encontraram itens na sua escala inicial que se enquadravam em duas dimensões (i.e., “*support by supervisors*” e “*trust in leadership*”), o que os levou a rever o conteúdo da dimensão e redefini-la como “*ability of management to lead the change*”. Na sequência da ambiguidade da escala apresentada por Bouckennooghe *et al.*, (2009) identificou-se, a partir da definição do conceito de “*Supervisory Support*”, apresentada no mesmo artigo de Bouckennooghe *et al.*, (2009) uma escala de Patterson *et al.*, (2005) que avalia o clima organizacional. Nesta dimensão os autores utilizaram uma escala de 4 pontos de Likert, onde se avalia em que medida os colaboradores sentem apoio e compreensão por parte das suas chefias, em que os participantes classificam as questões como: “definitivamente falso, maioritariamente falso, maioritariamente verdadeiro, definitivamente verdadeiro.”

3.1.2.4 Attitude of top management

Esta variável pretende analisar o envolvimento e apoio da gestão de topo durante o processo de mudança. No que respeita aos fatores de processo de mudança, a estrutura da gestão de topo revelou-se um fator relevante na criação de Prontidão. A revisão de literatura em mudança organizacional realça o papel da liderança (Armenakis *et al.*, 1993). Para esta variável sugere-se a inclusão da escala de 5 pontos de Likert proposta por Bouckennooghe *et al.*, (2009).

3.1.3 Variáveis de Contexto

3.1.3.1 Trust in top management

A confiança na gestão de topo foi avaliada através da escala de quatro itens desenvolvida por Bouckennooghe *et al.*, (2009), em que os colaboradores sujeitos ao instrumento

indicam em cada questão o nível de confiança na gestão da organização. Bouckennooghe *et al.*, (2009) desenvolveram os itens desta escala como itens representativos do clima de mudança, em que os participantes têm uma conceptualização mais específica da confiança nos líderes organizacionais. Uma análise de conteúdo dos itens, efetuada pelos mesmos autores, sugere que este fator avalia uma comunicação fiável por parte da gestão geral, sendo incluído no instrumento proposto. Eby *et al.*, (2000) e Bouckennooghe e Devos (2007) defendem que esta variável é crucial na implementação de estratégias de decisão e determinante na “abertura” dos colaboradores à mudança.

3.1.3.2 Cohesion

É proposto que a “*cohesion*” faça parte do instrumento em construção uma vez que este fator permite avaliar o sentimento de unidade e partilha dentro da organização e a cooperação e confiança na competência dos membros da equipa. Para esta escala propõe-se que sejam incluídos os itens desenvolvidos por Bouckennooghe *et al.*, (2009). Neste âmbito, Wanberg e Banas (2000) propõem também no seu modelo uma dimensão denominada “*social support*”, que se refere à “*the availability of another individual to turn to for information, affection, comfort, encouragement, or reassurance*” e está prevista na “*cohesion*” proposta por Bouckennooghe *et al.*, (2009), já que ambas mencionam que o apoio dentro da equipa de trabalho ajudará uma mudança que terá impacto no dia-a-dia de trabalho. Uma vez que a escala de Bouckennooghe *et al.*, (2009) é mais completa adotou-se a mesma.

3.1.3.3 Politicking

Bouckennooghe *et al.*, (2009) sugerem ainda a inclusão de um fator de contexto definido como “*politicking*”. No entanto considera-se que não existe revisão de literatura suficiente para explicar e justificar a inclusão da mesma no instrumento proposto.

3.1.4 Commitment to change

De forma a avaliar o nível de compromisso organizacional dos colaboradores utilizou-se a escala desenvolvida Herscovitch e Meyer (2002), adaptada de Meyer e Allen (1991). Esta é a escala mais usada na literatura para avaliar o compromisso com a mudança e é composta por dezoito itens distribuídos por três dimensões - afetivo, continuidade e normativo. Através da pontuação média de cada dimensão é possível verificar qual a dimensão mais expressiva no que concerne ao compromisso com a mudança. Esta escala

tem revelado propriedades psicométricas consistentes nos estudos em que foi usada, nomeadamente num estudo de Cunningham (2006) desenvolvido nos Estados Unidos da América em que foi estabelecida a relação do compromisso com a mudança, com o *coping* e com a resistência à mudança. Em Portugal, Neves e Caetano (2009), apesar de não terem utilizado a escala completa no seu estudo sobre o papel do compromisso com a mudança na confiança do supervisor e nos resultados no trabalho, também identificaram sólidas propriedades psicométricas.

3.1.5 Variáveis de controlo

Investigações anteriores fornecem alguma análise empírica e teórica de que as variáveis demográficas como a idade, género ou educação demonstram relação com o compromisso organizacional do colaborador para com a organização e, conseqüentemente, com os níveis de Prontidão (Chughtai e Zafar, 2006; Shaw *et al.*, 2006). Existe possibilidade que grupos diferentes alterem as variáveis estudadas. A investigação de Meyer e Allen (1991) revelam a existência de correlação positiva entre o compromisso e a idade. Partindo da análise de literatura explicitada anteriormente incluíram-se ao modelo proposto variáveis como género, idade, anos de experiência, número de anos na atual organização e número de colaboradores da organização, face à relevância que podem apresentar na dificuldade de adaptação à mudança.

4. Contributos, Limitações e Investigação Futura

O estudo efetuado na presente dissertação permite responder aos objetivos propostos inicialmente, permitindo propor um instrumento de aferição dos níveis de Prontidão. Os resultados contribuem para a literatura na medida em que fornecem uma explicação dos fatores que preveem e influenciam a Prontidão. O estudo demonstra que os antecedentes da mudança não devem ser ignorados numa situação de mudança iminente. Na próxima secção discutem-se as conclusões e as implicações alcançadas juntamente com as limitações e sugestões de investigação futura.

4.1. Contributos

Tendo em consideração o *feedback* obtido através do teste piloto aplicado a um universo controlado de colaboradores conclui-se que os fatores incluídos no instrumento proposto

permitem aferir a compreensão do conceito de mudança e as razões para a implementação de um processo de mudança, tanto por parte dos colaboradores como dos responsáveis. De seguida é explicado o que pretendem avaliar as dimensões propostas no instrumento. A dimensão relacionada com a “*appropriateness*” permite avaliar, através do respetivo valor médio, se o número de participantes que considera a mudança benéfica e eficiente para a organização é elevado. A dimensão relacionada com o “*personally beneficial*” indica se as mudanças têm impacto a nível pessoal. Esta dimensão é facilmente explicada pelo facto dos resultados da mudança causarem alterações das características relacionadas com o trabalho, como as responsabilidades, ou os processos de trabalho. A dimensão relacionada com o “*management support*” avalia em que medida o colaborador considera que as chefias apoiam a mudança. A última das variáveis individuais, a eficácia da mudança, indica se os participantes acreditam nas suas capacidades para lidar com os desafios da mudança e se estão certos de que conseguem lidar com a mesma.

Partindo para as variáveis de processo, a participação permite aferir se os participantes são capazes de fazer perguntas sobre a mudança e de participar na sua implementação. Este é um ponto de destaque para o sucesso da mudança. A comunicação, por sua vez, indica se os participantes recebem informação atempada e útil sobre a mudança. Já as variáveis relacionadas com a atitude da gestão de topo e o apoio da chefia avaliam a relação entre colaboradores e chefias, permitindo perceber se os responsáveis demonstram compreensão dos problemas e necessidades dos colaboradores.

No que respeita às variáveis de contexto a variável da “*cohesion*” permite avaliar se os colegas dos inquiridos são capazes de ajudar, de fazer sugestões de como melhorar processos de trabalho e de compreender as necessidades dos colegas de equipa. Ou seja, se os colegas estão confiantes em relação à mudança. Por outro lado, os níveis de confiança na liderança indicam se existe confiança e comunicação entre os líderes da organização e os colaboradores.

As variáveis de compromisso permitem, por sua vez, avaliar se os participantes acreditam no valor da mudança e se a mesma é uma boa estratégia para a organização.

O carácter subjetivo e multidimensional dos termos “*management support*” e “*supervisory support*” dificultou a compreensão por parte dos inquiridos, isto é, o facto desta variável estar presente nas variáveis de Prontidão e de processo fez com que os participantes do teste piloto considerassem as duas dimensões ambíguas. Do teste piloto

aplicado conclui-se que as variáveis relacionadas com o apoio dos gestores deve ser revista. Desta forma, propõe-se a adoção de uma escala unidimensional clara e adequada que evite a ambiguidade entre os termos.

A ideia deste instrumento é permitir que os gestores da mudança percebam quando existe um sinal claro de mudança, uma vez que essa é a fase em que os responsáveis deverão envolver os seus subordinados no processo. Se, pelo contrário, as chefias demonstram baixos níveis de apoio à mudança, essa ideia é transmitida para os colaboradores da organização, que tendencialmente vão demonstrar resistência à mudança. É igualmente possível aferir que quando a relação do colaborador com o responsável é boa, o primeiro irá apoiar a mudança porque se sentirá emocionalmente ligado ao trabalho que faz – compromisso afetivo.

Através de uma simples análise dos valores médios obtidos nas respostas que avaliam variáveis individuais de Prontidão os utilizadores deste instrumento serão capazes de perceber se os colaboradores estão preparados para receber a mudança. Por outro lado, se analisarmos as variáveis de processo e contexto deveremos perceber se as chefias e a gestão de topo explicam claramente às respetivas equipas a necessidade de mudar e se encorajam os colaboradores a abraçarem a mudança. Esta análise identifica, assim, os fatores a serem melhorados para a adoção eficaz de um processo de mudança.

4.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

A dissertação apresentada descreve o caminho percorrido para propor uma escala de avaliação da Prontidão para a mudança em forma de instrumento, identificando temas importantes no âmbito desta temática que não foram aprofundados neste trabalho por limitações de dimensão e tempo. A primeira e principal limitação desta investigação é o facto das mudanças organizacionais poderem variar. Neste sentido, caso os participantes no estudo experienciem diferentes tipos de mudanças será muito difícil generalizar os resultados. Outra das maiores limitações deste estudo é o facto da avaliação de conteúdo das dimensões e dos itens do instrumento não ter sido realizada por um conjunto de especialistas na área, tal como sugerem Alexandre e Coluci (2011). É importante dividir o processo de avaliação de conteúdo em duas fases distintas: a primeira fase em que é feita a avaliação das dimensões e a segunda fase onde são avaliados os itens (Berk, 1990).

Outra limitação que o instrumento apresenta é o facto de uma mudança organizacional com mais impacto cause maior envolvimento e consciência da mudança, já que os colaboradores irão querer saber tudo sobre a mesma. Nestes casos existem muitos fatores que irão afetar o compromisso dos colaboradores para a mudança. Outra das limitações prende-se com o facto de neste estudo o instrumento ter sido aplicado apenas sob a forma de pré-teste, a um número de limitado de participantes (i.e., 31 colaboradores). Decorrente da limitação anterior, o instrumento proposto não foi aplicado na prática a um número de participantes suficiente que possibilite fazer uma análise dos dados obtidos, sendo esta última outra limitação do estudo. Consequentemente, os resultados e observações obtidas a partir deste estudo não podem ser generalizadas para todos os contextos e processos de mudança, apesar de ser um contributo no que respeita à análise dos fatores que influenciam a Prontidão dos indivíduos da organização para um processo de mudança. Esta é outra das limitações deste instrumento, uma vez que o teste piloto foi efetuado num ambiente controlado, com participantes de uma única organização. A última limitação diz respeito à posição que o inquirido ocupa no processo de mudança dentro da organização. O instrumento proposto não contempla este facto que poderá ser relevante para perceber em que medida o inquirido é responsável pela mudança. Desta forma, os resultados dos inquéritos podem variar quando é o inquirido que propõe ou cria a mudança ou quando é este a desempenhar a mudança. Para excluir esta limitação propõe-se que seja adicionada uma questão sobre a função do inquirido no processo de mudança.

Numa investigação futura propõe-se a aplicação do instrumento a colaboradores dentro da mesma organização, mas que tenham experienciado a mesma mudança organizacional. Propõe-se ainda que sejam obtidas respostas acerca de um único tipo de mudança de forma a ser possível generalizar os resultados. Isto permite obter conclusões de um grupo como um todo. Propõe-se ainda a aplicação do instrumento proposto a um universo de participantes superior de forma a reunir uma amostra representativa e conclusões válidas e, ainda, para possibilitar uma análise das correlações entre as variáveis propostas, pelo que sugere-se a construção de uma análise de regressão múltipla para verificar se existem e quais as relações que existem entre as diferentes variáveis. Este tipo de regressão possibilitará avaliar se a variável independente tem efeito na variável dependente e se o efeito é positivo ou negativo. A variável dependente seria a Prontidão, que é dividida em “*appropriateness*”, “*personally beneficial*”, “*management support*” e “*change efficacy*”.

As variáveis independentes seriam todas as outras variáveis apresentadas na tabela 6 dos anexos.

Resultado de uma das limitações explicitadas acima, sugere-se que numa investigação futura o instrumento seja apresentado a um painel de especialistas para que procedam à avaliação de cada item e dimensão, de acordo com os critérios considerados na fase iii) da construção do instrumento (i.e., seleção dos itens). Esta fase é importante porque permite testar se os itens escolhidos representam e/ou contemplam adequadamente os domínios teóricos pretendidos (Pasquali, 1998; Sireci, 1998; Streiner e Norman, 2008). Aqui os especialistas avaliam se o requisito estava adequado, adequado com alterações ou inadequado e sugerem melhorias aos mesmos. Propõe-se igualmente a validação de conteúdo através do Índice de Validade de Conteúdo (IVC), que mede a concordância dos juízes quanto à representatividade dos itens em relação ao conteúdo em estudo (Rubio *et al.*, 2003). Esta foi uma limitação que não foi possível desenvolver devido ao tempo e à dimensão do estudo.

Sumariamente, sugere-se o desenvolvimento de investigações adicionais utilizando o instrumento proposto em diferentes culturas e contextos sociais, de forma a estudar a relação entre as diferentes variáveis, ampliando a sua perceção e a compreensão do seu impacto.

Referências

- Alexandre, N.M.C. e Coluci, M.Z.O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medida. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(7), pp. 3061- 3067.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. e Mossholder, W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Human Relations*, 46(6), pp. 681–703.
- Armenakis, A. A. e Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), pp. 143-152.
- Armenakis, A. A. e Bedeian, A. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp. 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. e Field, H. S. (1999a). Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, pp. 97-128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. e Feild, H. S. (1999b). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. Em: Golembiewski R. T. (eds.), *Handbook of organizational behavior*. Marcel Dekker. New York.
- Armenakis, A. A. e Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 169–183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Cole, S., Fillmer, L. e Self, R. (2007). A top management team's reactions to organizational transformation: The diagnostic benefits of five key change sentiments. *Journal of Change Management*, 7(3–4), pp. 273–290.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), pp. 29-49.
- Balogun, J. e Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. Prentice Hall. London.
- Bandura, A. (1982a). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. London.
- Basil, D. e Cook, C. (1974). *The management of change*. McGraw-Hill. New York.

- Beer, M. e Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press. Boston.
- Bernerth, J. B. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), pp. 36-52.
- Berk, R.A. (1990). Importance of expert judgment in content-related validity evidence. *Western Journal of Nursing Research*, 12(5), pp. 659-671.
- Bloom, J. R., Devers, K., Wallace N. T. e Wilson N. (2000). Implementing capitation of Medicaid mental health services in Colorado: Is "readiness" a necessary condition?. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 27, pp. 437-445.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. e Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), pp. 559–599.
- Burke, W.W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), pp. 143-167.
- Cardoso, C.S., Bandeira, M., Ribeiro, A.L.P., Oliveira, G.L. e Caiaffa, W.T. (2011). Escalas de satisfação com o atendimento às doenças cardiovasculares. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(1), pp. 1401-1407.
- Cartwright, S. e Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46(3), pp. 327-347.
- Chiavenato, I. (2003). *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 4ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.
- Choi, M. e Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), pp. 46-73.
- Chughtai, A. A. e Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), pp. 39-64.
- Cinite, I., Duxbury, L. E. e Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), pp. 265-277.
- Courpasson, D., Dany, F. e Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), pp. 801-819.

- Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effect of supervisory support. *Group and Organization Studies*, 15, pp. 92–104.
- Cunningham, G. (2006). The relationship among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, pp. 29-45.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. e Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 377 – 392.
- Daly, J. P. (1995). Explaining changes to employees: the influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgements. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(4), pp. 415-28.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. e Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53 (3), pp. 419-442.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. e Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. e Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 565–573.
- Fernandes, E. (2005). *Gestão da mudança organizacional*. 6ª Edição, Edição da Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Guarda.
- George, J. M. e Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, pp. 419 – 444.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.
- Gomes, D. R., (2009). Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *Exedra*, 1, p. 179.
- Gomez, C. e Rosen, B. (2001). The leader – Member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), pp. 53-69.
- Gunther, H. (2003). Como elaborar um questionário. *Serie Planejamento de pesquisa nas ciências sociais*, 1, pp. 1-15.

- Haynes, S.N., Richard, D.C.S., Kubany, E.S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychol Assess*, 7(3), pp. 238- 247.
- Herscovitch, L. e Meyer. J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 474-487.
- Herzog, J. P. (1991). People: The critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 3, pp. 6-11.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Field, H. S. e Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp. 232-55.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change. The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, pp. 147–157.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), pp. 53-5.
- Jimmieson, N. L., Peach, M. e White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), p. 237.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. e Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 361-386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. e Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 107-122.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. e Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 1075-1104.
- Kim, W. G. e Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 1020–1026.
- Kirkbridge, P. (1998) - Gerir a mudança. Em: Stacey, R. (eds.), *Pensamento estratégico e gestão da mudança – Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

- Kissil, M. (1998). *Gestão da mudança organizacional*. 5ª Edição, Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Saúde e Cidadania. São Paulo.
- Kotter, J. e Schlesinger, L. (1979). Summary of the six change approaches. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Kottke, J. L. e Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, pp. 1075-1079.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, pp. 59 – 67.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Boston.
- Lau, C. M. e Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537 – 554.
- Lewin, K., (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(5), pp. 5-41.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), pp. 43-75.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. e Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 407-416.
- Lima, S. M. V. e Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. Em: Lima, S. M. V. (eds.), *Mudança organizacional: Teoria e gestão*. Rio de Janeiro.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), pp. 193-215.
- Madsen, S. R., Miller, D. e John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16, pp. 213-233.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P. e Goodman, J. (1994). Understanding the meaning of participation: Views from the workplace. *Human Relations*, 47(8), pp. 867-894.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. e Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-34.

- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20–52.
- Mento, A. J., Jones, R. M. e Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3, pp. 45–59.
- Miller, K. I. e Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), pp. 365 – 386.
- Miller, K. I. e Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 727–53.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. e Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, pp. 59-80.
- Monge, P. R. e Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford University Press. New York.
- Miller, D., Madsen, S. R. e John, C. R. (2006). Readiness for change: Implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(1), pp. 3-16.
- Munduate, L. e Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behavior and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), pp. 163–177.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), pp. 215-31.
- Neves, P. e Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), pp. 623–644.
- Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. 2ª Edição, Bloomsbury Publishing. London.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, pp. 73-101.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. e Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to

managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 379–408.

Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista Psiquiatria Clínica*, 25(5), pp. 206-213.

Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. Em: Pasquali, L. (eds.), *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Práticas*. Artmed. Porto Alegre.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1, pp. 267–292.

Pittman, J. e Bakas, T. (2010). Measurement and instrument design. *Wound Ostomy Continence Nurse*, 37(6), pp. 603-607.

Pond, S. G., Armenakis, A. A. e Green, S. B. (1984). The importance of employee expectation in organizational diagnosis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, pp. 167-180.

Porras, J. I. (1987). *Stream analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change*. Addison-Wesley. USA.

Prochaska, J. O., Redding C. A. e Evers, K. (1997). The transtheoretical model of change. Em: Glanz, K., Lewis, E. M. e Rimer, B. K. (eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*, (pp. 60-84), Jossey-Bass. San Francisco.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N.L. e Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, pp. 110-135.

Rodgers, R., Hunter, J. E. e Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 151–155.

Rubio, D.M., Berg, W. M., Tebb, S.S., Lee, E.S. e Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), pp. 94-104.

Sashkin, M. e Burke, W. W. (1987). Organization Development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), pp. 393-417.

Schneider, B., Brief, A. P. e Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), pp. 7–19.

- Schweiger, D. M. e Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 110 – 135.
- Self, D. R. e Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), pp. 167–182.
- Shah, N. (2009). *Determinants of Employee Readiness for Organisational Change*. Tese de doutoramento em Filosofia. Brunel Business School - Brunel University, London.
- Shaw, S., Ashcroft, J. e Petchey, R. (2006). Barriers and opportunities for developing sustainable relationships for health improvement: The case of public health and primary care in the UK. *Critical Public Health*, 16(1), pp. 73-88.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), pp. 89-104.
- Sireci, S.G. (1998) The construct of content validity. *Social Indicators Research*, 45(1-3), pp. 83-117.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. e Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70–83.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 49–58.
- Snyder, C.F., Watson, M.E., Jackson, J.D., Cella D., Halyard, M.Y. e Mayo, F.D.A. (2007). Patient-reported outcome instrument selection: designing a measurement strategy. *Value Health*, 10(2), pp. 76-85.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp. 483-504.
- Stablein, D., Welebob, E., Johnson, E., Metzger, J., Burgess, R. e Classen, D.C. (2003). Understanding hospital readiness for computerized physician order entry. *Joint Commission Journal on Quality and Safety*, 29, pp. 336-344.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. e Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), pp. 429–459.
- Streiner, D.L. e Norman, G.R. (2008). *Health measurement scales - A practical guide to their development and use*. 4ª Edição, Oxford University Press. New York.

- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, pp. 120–133.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), pp. 96-109.
- Van Maanen, J. e Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 209-264.
- Van Dam, K., Oreg, S. e Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader– member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), pp. 313-334.
- Waddell, D. e Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), pp. 543-548.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: the roles of appraisal, focus and perceived control. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 44(3), pp. 315-47.
- Wanberg, C. R. e Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 132-142.
- Weiner, B. J., Amick, H. e Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change—A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65, pp. 379–436.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4 (67).
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B. e Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), pp. 7–17.
- Willits, F. K., Theodori, G. L. e Luloff, A.E. (2016). Another look at likert scales. *Journal of Rural Social Sciences*, 31 (3), pp. 126-139.
- Zammuto, R. F. e O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), pp. 701–728.

Anexos

Tabela 1 - Definições de Prontidão para a mudança.

Autor	Termo	Definição
Armenakis <i>et al.</i> (1993)	Prontidão para a mudança Organizacional	i) Crenças, atitudes e intenções dos membros das organizações no que respeita à medida em que as mudanças são necessárias e a capacidade da organização para mudanças bem-sucedidas. Precursor cognitivo para comportamentos que tanto apoiem como resistam ao esforço de mudança.
Eby <i>et al.</i> (2000)	Percepções dos colaboradores acerca da Prontidão para a mudança da organização	Percepções dos indivíduos acerca do nível de Prontidão da organização para iniciar uma mudança de grande escala.
Jansen (2000)	Prontidão para a mudança	A capacidade de uma organização para fazer a mudança e em que medida os indivíduos entendem que esta é necessária.
Jones e Andrew (2005)	Percepções dos colaboradores da Prontidão para a mudança	Até que ponto os colaboradores mantêm pontos de vista positivos acerca da necessidade da mudança organizacional e acreditam que tais mudanças muito provavelmente terão implicações positivas para os próprios e para toda a organização.
Holt <i>et al.</i> (2007)	Prontidão para a mudança Organizacional	Convicção dos colaboradores de que (a) são capazes de implementar a mudança proposta (<i>change self-efficacy</i>), (b) a mudança proposta é adequada para a organização (<i>appropriateness</i>), (c) os líderes estão comprometidos com a mudança proposta (<i>management support</i>) e (d) a mudança proposta é benéfica para os membros da organização (<i>personal valence</i>).

Fonte: adaptado de Choi e Ruona (2011)

Tabela 2.1 - Instrumentos utilizados

Estudo e Autores	Prontidão para a mudança do indivíduo				Variáveis de Processo				Variáveis de contexto		
	Ap	PB	MS	CE	Co	Pa	SS	AM	TL	Co	Po
“ <i>Readiness for Organizational Change - The Systematic Development of a Scale</i> ”, Holt <i>et al.</i> , (2007)	×	×	×	×							

“Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument”, Bouckennooghe <i>et al.</i> , (2009)					×	×	×	×	×	×	×
“Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace”, Wanberg e Banas (2000)	×		×		×	×				×	
“Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”, Patterson <i>et al.</i> , (2005)							×				

Nota: Ap - Appropriateness; PB - Personally Beneficial; MS - Management Support; CE - Change Efficacy; Co - Communication; Pa - Participation; SS - Supervisory Support; AM - Attitude of top management; TL - Trust in leadership; Co – Cohesion; Po – Politicking.

Tabela 2.2 - Instrumentos utilizados (compromisso para a mudança)

Estudo e Autores Dimensões	Compromisso para a mudança		
	Afetivo	Continuidade	Normativo
“Commitment to Change”, Herscovitch e Meyer (2002)	×	×	×

Tabela 3 - Escalas dos Modelos Originais

Dimensão	Itens	Autores	Escala original
“Readiness for Change”			
“Appropriateness”	1. “I think that the organization will benefit from this change.”	Holt, Armena kis, Field e Harris (2007)	Likert 7 pontos
	2. “It doesn’t make much sense for us to initiate this change.”		
	3. “There are legitimate reasons for us to make this change.”		
	4. “This change will improve our organization’s overall efficiency.”		
	5. “There are a number of rational reasons for this change to be made.”		
	6. “In the long run, I feel it will be worthwhile for me if the organization adopts this change.”		
	7. “This change makes my job easier.”		
	8. “When this change is implemented, I don’t believe there is anything for me to gain.”		
	9. “The time we are spending on this change should be spent on something else.”		
	10. “This change matches the priorities of our organization.”		
“Personally Beneficial”	1. “I am worried I will lose some of my status in the organization when this change is implemented.”	Holt, Armena kis, Field e Harris (2007)	Likert 7 pontos
	2. “This change will disrupt many of the personal relationships I have developed.”		
	3. “My future in this job will be limited because of this change.”		
“Management Support”	1. “Our senior leaders have encouraged all of us to embrace this change.”	Holt, Armena kis, Field e Harris (2007)	Likert 7 pontos
	2. “Our organization’s top decision makers have put all their support behind this change effort.”		
	3. “Every senior manager has stressed the importance of this change.”		
	4. “This organization’s most senior leader is committed to this change.”		
	5. “I think we are spending a lot of time on this change when the senior managers don’t even want it implemented.”		
	6. “Management has sent a clear signal this organization is going to change.”		

“Change Efficacy”	1.	“I do not anticipate any problems adjusting to the work I will have when this change is adopted.”	Holt, Armenakis, Field e Harris (2007)	Likert 7 pontos
	2.	“There are some tasks that will be required when we change that I don’t think I can do well.”		
	3.	“When we implement this change, I feel I can handle it with ease.”		
	4.	“I have the skills that are needed to make this change work.”		
	5.	“When I set my mind to it I can learn everything that will be required when this change is adopted.”		
	6.	“My past experiences make me confident that I will be able to perform successfully after this change is made.”		
Variáveis de Processo				
“Information”	1.	“The information I have received about the changes has been timely.”	Wanberg e Banas, 2000	Likert 7 pontos
	2.	“The information I have received about the changes has been useful.”		
	3.	“The information I have received has adequately answered my questions about the changes.”		
	4.	“I have received adequate information about the forthcoming changes.”		
“Participation”	1.	“I have been able to ask questions about the changes that have been proposed and that are occurring.”	Wanberg e Banas, 2000	Likert 7 pontos
	2.	“I have been able to participate in the implementation of the changes that have been proposed and that are occurring.”		
	3.	“I have some control over the changes that have been proposed and that are occurring.”		
	4.	“If I wanted to, I could have input into the decisions being made about the future of HUD programs.”		
“Supervisory Support”	1.	“Supervisors here are really good at understanding peoples’ problems.”	Patterson <i>et al.</i> , (2005)	Likert 4 pontos
	2.	“Supervisors show that they have confidence in those they manage.”		
	3.	“Supervisors here are friendly and easy to approach.”		
	4.	“Supervisors can be relied upon to give good guidance to people.”		
	5.	“Supervisors show an understanding of the people who work for them.”		
“Attitude of top management”	1.	“Corporate management team has a positive vision of the future.”	Bouckenooghe, Devos e Vandenberghe, Broeck, (2009)	Likert 5 pontos
	2.	“Corporate management team is actively involved with the changes.”		
	3.	“Corporate management team supports the change process unconditionally.”		
	4.	“Corporate management team clearly explains the necessity of the change.”		
Variáveis de Contexto ou Clima				

“Trust in leadership”	1. “My manager does not seem very keen to help me find a solution if I have a problem.”	Boucke nooghe, Devos e Van den Broeck, (2009)	Likert 5 pontos
	2. “If I experience any problems, I can always turn on my manager for help.”		
	3. “My manager can place herself/himself in my position.”		
	4. “My manager encourages me to do things that I have never done before.”		
	5. “Corporate management team consistently implements its policies in all departments.”		
	6. “Corporate management team fulfils its promises.”		
	7. “If I make mistakes, my manager holds them against me.”		
	8. “Corporate management team keeps all departments informed about its decisions.”		
	9. “Two-way communication between the corporate management team and the departments is very good.”		
“Cohesion”	1. “It is difficult to ask help from my colleagues.”	Boucke nooghe, Devos e Van den Broeck, (2009)	Likert 5 pontos
	2. “There is a strong rivalry between colleagues in my department.”		
	3. “I doubt whether all of my colleagues are sufficiently competent.”		
	4. “I have confidence in my colleagues.”		
	5. “My department is very open.”		
Compromisso para a mudança			
“Affective commitment”	1. “I believe in the value of this change.”	Herscovitch e Meyer (2002)	Likert 7 pontos
	2. “This change is a good strategy for this organization.”		
	3. “I think that management is making a mistake by introducing this change.		
	4. “This change serves an important purpose.”		
	5. “Things would be better without this change.”		
	6. “This change is not necessary.”		
“Continuance commitment”	1. “I have no choice but to go along with this change.”	Herscovitch e Meyer (2002)	Likert 7 pontos
	2. “I feel pressure to go along with this change.”		
	3. “I have too much at stake to resist this change.”		
	4. “It would be too costly for me to resist this change.”		
	5. “It would be risky to speak out against this change.”		
	6. “Resisting this change is not a viable option for me.”		
“Normative commitment”	1. “I feel a sense of duty to work toward this change.”	Herscovitch e Meyer (2002)	Likert 7 pontos
	2. “I do not think it would be right of me to oppose this change.”		
	3. “I would not feel badly about opposing this change.”		
	4. “It would be irresponsible of me to resist this change.”		
	5. “I would feel guilty about opposing this change.”		
	6. “I do not feel any obligation to support this change.”		

Legenda escalas utilizadas:

Likert 7 pontos: 1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente; Likert 5 pontos: 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente; e Likert 4 pontos: definitivamente falso, maioritariamente falso, maioritariamente verdadeiro, definitivamente verdadeiro.

Tabela 4 - Proposta de instrumento

Indique o tipo de mudança que irá sustentar as respostas ao seguinte instrumento:

A fase seguinte deverá ser preenchida de acordo com a escala de resposta apresentada de seguida:

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Adequação

	1	2	3	4	5
1. Acho que a organização irá beneficiar desta mudança.					
2. Faz sentido que esta mudança tenha sido iniciada.					
3. Existem razões legítimas para esta mudança ter sido iniciada.					
4. Esta mudança melhorou/irá melhorar a eficiência global da organização.					
5. Existe um número de razões racionais para esta mudança ocorrer.					
6. A longo prazo, acho que valerá a pena a organização adotar esta mudança.					
7. Esta mudança facilita o meu trabalho.					
8. Acredito que tenho a ganhar com a implementação desta mudança.					
9. O tempo que estamos a despendar nesta mudança será essencial para o seu sucesso.					
10. Esta mudança adequa-se às necessidades da organização.					

Benefícios Pessoais

	1	2	3	4	5
1. Não estou preocupado(a) com uma possível perda de estatuto na organização com esta mudança.					
2. Esta mudança em nada afetará as relações pessoais que tenho desenvolvido.					
3. O meu futuro nesta organização não está limitado devido a esta mudança.					

Apoio da Direção

	1	2	3	4	5
1. A direção da organização incentiva-nos a abraçar esta mudança.					
2. A direção da organização tem dado todo o seu apoio neste processo de mudança.					
3. A direção da organização tem salientado a importância desta mudança.					
4. A direção da organização está comprometida com esta mudança.					
5. Considero que esta mudança não será uma perda de tempo essencialmente porque existe apoio por parte da direção.					

6. A direção da organização demonstrou sinais de mudanças futuras na minha organização.					
---	--	--	--	--	--

Eficácia da mudança

	1	2	3	4	5
1. Não antecipo quaisquer problemas no ajustamento ao meu trabalho com a adoção desta mudança.					
2. Existem tarefas que são solicitadas com a mudança e que considero estar apto(a) para fazê-las bem.					
3. Considero que posso lidar facilmente com esta mudança.					
4. Tenho as capacidades que são necessárias para fazer com que esta mudança resulte.					
5. Considero ser capaz de aprender tudo o que for necessário para adotar esta mudança.					
6. As minhas experiências passadas dão-me confiança suficiente para assumir que serei capaz de desempenhar com sucesso o meu trabalho após a mudança.					

Comunicação

	1	2	3	4	5
5. A informação que tenho recebido sobre as mudanças implementadas tem sido atempada.					
6. A informação que tenho recebido sobre as mudanças implementadas tem sido útil.					
7. A informação que tenho recebido responde adequadamente às minhas questões sobre as mudanças.					
8. Tenho recebido a informação adequada sobre as futuras mudanças.					

Participação

	1	2	3	4	5
5. Tenho sido capaz de responder às questões sobre as mudanças que têm sido propostas e as que estão a decorrer.					
6. Tenho sido capaz de participar na implementação das mudanças que têm sido propostas e aquelas que estão a decorrer.					
7. Tenho algum controlo sobre as mudanças que têm sido propostas e as que estão a decorrer.					
8. Posso contribuir nas tomadas de decisão acerca de futuros programas de mudança.					

Apoio das Chefias

	1	2	3	4	5
1. As chefias da minha organização são realmente boas em perceber os problemas dos colaboradores.					
2. As chefias mostram que têm confiança nos seus subordinados.					
3. As chefias da minha organização são amigáveis e de fácil abordagem.					

4. As chefias dão boas orientações aos colaboradores.					
5. As chefias mostram compreensão nas pessoas que trabalham com eles.					

Atitude da Direção em relação à mudança

	1	2	3	4	5
1. A direção tem uma visão positiva acerca do futuro da organização.					
2. A direção está ativamente envolvida nas mudanças.					
3. A direção apoia incondicionalmente os processos de mudança.					
4. A direção explica claramente a necessidade da mudança.					

Confiança na liderança

	1	2	3	4	5
1. O meu diretor está sempre disposto a ajudar-me a encontrar uma solução se eu tiver problemas.*					
2. Se tiver problemas posso sempre pedir ajuda ao meu diretor.					
3. O meu diretor coloca-se na minha posição.					
4. O meu diretor encoraja-me a fazer coisas que nunca fiz antes.					
5. Os diretores da minha organização implementam consistentemente as suas políticas em todos os departamentos.					
6. Os diretores da minha organização cumprem as suas promessas.					
7. Se eu cometer algum erro o meu diretor não utiliza isso contra mim.					
8. Os diretores mantêm todos os departamentos informados sobre as suas decisões.					
9. A comunicação entre os diretores e os departamentos é muito boa.					

Coesão entre os membros de equipa

	1	2	3	4	5
1. É simples pedir ajuda aos meus colegas.*					
2. Não existe rivalidade entre os colegas do meu departamento.*					
3. Não tenho dúvidas que todos os meus colegas são suficientemente competentes.*					
4. Tenho confiança nos meus colegas.					
5. Existe interação entre os colegas de departamento.					

Compromisso Afetivo

	1	2	3	4	5
1. Eu acredito no valor desta mudança.					
2. Esta mudança é uma boa estratégia para a organização.					
3. Eu acho que a gestão está ter um bom desempenho ao introduzir esta mudança.*					
4. Esta mudança tem uma função importante na organização.					
5. As coisas estão melhores com esta mudança.*					
6. Esta mudança é necessária.*					

Compromisso de Continuidade

	1	2	3	4	5
1. Eu não tenho alternativa a não ser aceitar a mudança.					
2. Eu sinto pressão para aceitar esta mudança.					
3. Há muita coisa em jogo para resistir a esta mudança.					

4. Seria demasiado dispendioso para mim resistir a esta mudança.					
5. Seria muito arriscado pronunciar-me contra esta mudança.					
6. Resistir a esta mudança não é uma opção viável para mim.					

Compromisso Normativo

	1	2	3	4	5
1. Eu sinto um sentido de obrigação para trabalhar em direção a esta mudança.					
2. Eu acho que não seria correto da minha parte em opor-me a esta mudança.					
3. Eu não me sentiria mal em opor-me a esta mudança.					
4. Seria irresponsável da minha parte resistir a esta mudança.					
5. Sentir-me-ia culpado se me opusesse a esta mudança.					
6. Eu não sinto qualquer obrigação em apoiar esta mudança.					

Legenda: * Itens redigidos no sentido oposto aos itens dos modelos originais.

Informação adicional:

1. Género: ☐ Masculino ☐ Feminino 2. Idade: ____
3. Anos de experiência: ____ 4. Nº de anos na atual organização: ____
5. Nº de colaboradores da organização:
- ☐ 0 - 10 Colaboradores; ☐ 11 - 50 Colaboradores;
- ☐ 51 - 100 Colaboradores; ☐ 101 - 500 Colaboradores;
- ☐ 501 - 1000 Colaboradores; ☐ Mais de 1000 Colaboradores

Tabela 5 - Critérios para o desenvolvimento e escrita de perguntas/itens

Requisito	Critério	Check-list
Unicidade	A pergunta/item possibilita uma única interpretação.	()
Objetividade	A pergunta/item é clara e precisa.	()
Simplicidade	A pergunta/item expressa uma única ideia de cada vez.	()
Clareza	A pergunta/item é compreensível para toda a população-alvo, independentemente das habilitações literárias.	()
Relevância	A pergunta/item é consistente com a proposta da pesquisa.	()
Precisão	A pergunta/item é precisa e distinta das demais perguntas/itens que avaliam o mesmo objetivo.	()
Variedade	A pergunta/item apresenta linguagem variada em relação às outras questões. (O uso dos mesmos termos em todas as perguntas/itens confunde as frases e dificulta a compreensão.)	()
Modalidade	A pergunta/item evita a utilização de expressões que denotem extremismos.	()
Tipicidade	A pergunta/item utiliza expressões e frases coerentes com o que avalia.	()
Credibilidade	A pergunta/item está escrita de forma apropriada e conveniente.	()

Fonte: adaptado de Pasquali (2010) e Gil (2011).

Tabela 6 - Estatísticas descritivas do pré-teste

Dimensões	Média	Desvio-Padrão	Nº de Itens
Prontidão para a mudança			
<i>Appropriateness</i>	4,10	0,91	10
<i>Personally Beneficial</i>	3,74	1,07	3
<i>Management Support</i>	3,36	0,94	6
<i>Change Efficacy</i>	3,94	0,81	6
Variáveis de Processo			
<i>Communication</i>	3,27	1,07	4
<i>Participation</i>	3,42	0,99	4
<i>Supervisory Support</i>	2,62	1,20	5
<i>Attitude of top management</i>	2,80	1,06	4
Variáveis de Contexto ou Clima			
<i>Trust in leadership</i>	2,84	1,29	9
<i>Cohesion</i>	3,29	1,10	5
Compromisso para a mudança			
<i>Affective commitment</i>	3,56	1,05	6
<i>Continuance commitment</i>	2,65	1,34	6
<i>Normative commitment</i>	3,48	1,14	6
Variáveis de controlo			
Idade	31,48	8,02	N/A
Anos Experiência	7,83	7,85	N/A
Nº anos na organização	5,00	5,06	N/A

Nota: as médias e desvios-padrão são referentes a todos os participantes do pré-teste numa escala de 5 pontos de Likert (1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente) para as variáveis prontidão, processo, clima e compromisso.